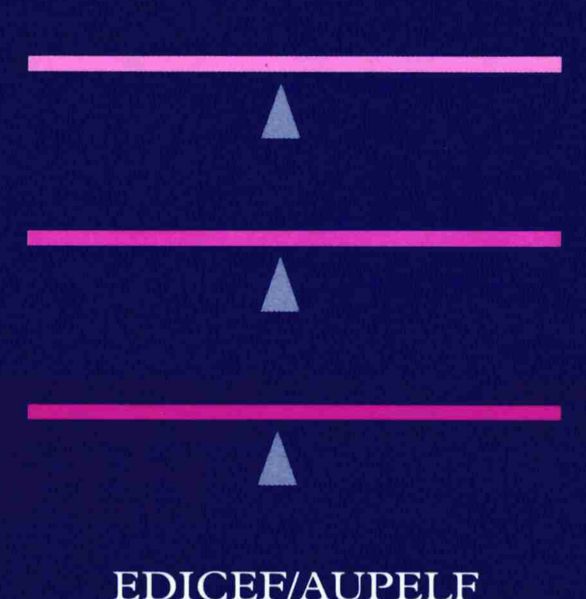
UNIVERSITÉS FRANCOPHONES



ANALYSE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Daniel Soulié



EDICEF/AUPELF

UNIVERSITÉS FRANCOPHONES



ANALYSE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Daniel Soulié

EDICEF
58, rue Jean-Bleuzen
92178 VANVES Cedex

Dans la série : ÉCONOMIE, GESTION

(EDICEF-AUPELF)
Comptabilité privée (*G. Castellino, P. Romelaer*)
Le marché des changes et la zone franc (*D. Marteau, X. Bruckert, D. Tang*)
Pratique du marketing en Afrique (*R. de Maricourt, A. Ollivier*)
Gestion financière de l'entreprise et développement financier (*E. Cohen*)
Dette extérieure et ajustement structurel (*M. Raffinot*)
Analyse économique et stratégie d'entreprise (*D. Soulié*)
La maîtrise des budgets dans l'entreprise (*H. Bouquin*)

(NEAS-AUPELF, diffusion EDICEF)
Économie politique pour l'Afrique (*M. Diouf*)

Diffusion EDICEF ou ELLIPSES selon pays

© EDICEF, 1992

ISBN 2-850-69753-2

ISSN 0993-3948

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français de l'exploitation du droit de copie (6 bis rue Gabriel-Laumain – 75010 Paris).
Cette reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Plan de l'ouvrage

Chapitre 2 : Taille et concentration

Chapitre 3 : La dynamique des relations avec l'environnement

Chapitre 4 : Politique commerciale et différenciation

Chapitre 5 : Multiproduction et stratégie de produits

Chapitre 6 : L'intégration verticale

Chapitre 7 : Les barrières à l'entrée

Chapitre 8 : Les ressources humaines dans l'entreprise

Chapitre 9 : Marchés financiers et OPA

Introduction

La mode, dans les entreprises, est actuellement à la stratégie. Le discours des dirigeants des grandes firmes, et celui des consultants de haute volée, est empli d'expressions comme planification stratégique, analyse stratégique, segmentation stratégique,... Dans l'esprit de ces responsables, l'élaboration d'une stratégie consiste en une réflexion à long terme orientée vers l'action, qui s'oppose aux spéculations abstraites et donc stériles des économistes universitaires, plus soucieux de la cohérence que du réalisme de leurs modèles. Il n'est pas possible de leur donner totalement tort, si l'on se réfère à l'état de la théorie académique d'il y a quelques années. L'analyse économique de l'entreprise était inexistante, et la microéconomie se limitait, pour l'essentiel, à l'étude des marchés. Des changements profonds sont intervenus depuis peu, qui ont permis de concilier, au moins partiellement, la rigueur universitaire et le souci d'aborder, de manière crédible, l'étude des situations réelles. Cette évolution, qui est l'annonce d'un rapprochement entre les préoccupations concrètes des décideurs et la réflexion académique, ne peut être comprise que si elle est replacée dans son contexte historique.

Bien qu'il ait existé quelques travaux précurseurs, il est possible de situer la naissance de la microéconomie à la fin du siècle dernier avec le développement, en économie, du courant de pensée néo-classique.

Pendant longtemps, le champ de la microéconomie s'est limité à la théorie des marchés, sur lesquels se rencontraient une demande émanant des acheteurs potentiels et une offre générée par des producteurs, souvent abusivement qualifiés d'entreprises. Le problème essentiel était d'analyser les caractéristiques du fonctionnement de quelques structures particulières de marché, qui se distinguaient, sur le fond, par l'existence d'une concurrence entre firmes d'intensité variable. Les deux situations de référence étaient, d'une part la concurrence pure et parfaite, d'autre part le monopole. L'objectif poursuivi par ces études était de déterminer l'impact sur l'équilibre économique général et sur le bien-être collectif de l'existence de ces différentes catégories de marchés. Un des thèmes centraux de la théorie néo-classique est en effet que le libre jeu des mécanismes de la concurrence conduit spontanément l'économie à une situation d'optimum collectif.

Ce modèle néo-classique peut, dans sa forme la plus simple, apparaître réducteur à l'extrême pour de nombreuses raisons, dont les principales sont les suivantes :
- l'entreprise est un simple lieu de production où les facteurs (travail, capital, consommations intermédiaires) sont combinés pour donner naissance à un produit fini,
- toutes les transactions (achat de facteurs, vente de produits) se déroulent sur des marchés, c'est-à-dire à l'extérieur de l'entreprise. Sauf cas exceptionnel, ces marchés sont supposés être concurrentiels,
- la firme est dirigée par un entrepreneur, qui en est en même temps le propriétaire. L'entrepreneur est un agent économique parfaitement rationnel, capable, à chaque instant, de prendre les décisions optimales. Il est en outre parfaitement informé,
- l'objectif de la firme est celui de l'entrepreneur : la maximisation du profit.

Pour l'économiste néo-classique l'entreprise est une boîte noire. Il n'y a pas lieu de s'interroger sur les modalités de son fonctionnement interne puisque, par hypothèse, les décisions de l'entrepreneur sont optimales.

Ces choix optimaux s'effectuent en tenant compte de deux contraintes.

Au niveau interne, il s'agit de la relation technique entre la quantité de facteurs utilisée et la quantité de produits obtenue. Cette relation est appelée fonction de production. En prenant en considération le prix des facteurs, il est possible de valoriser la fonction de production. On établit ainsi une relation entre les quantités produites et le coût de leur production. Cette relation est la fonction de coût.

Au plan externe, l'entreprise est confrontée aux mécanismes des marchés sur lesquels elle s'approvisionne (marchés des facteurs) et sur lequel elle vend (marché du produit).

Ce modèle, élaboré entre la fin du siècle dernier et le début de celui-ci, donne une vision extrêmement simple, pour ne pas dire simpliste, de l'entreprise. Il a fallu pourtant attendre le milieu des années 1930 pour que les premières améliorations soient apportées à la théorie des marchés. Ce n'est qu'à partir de 1960 que l'on assiste à un réel développement de l'économie d'entreprise qui se traduit, si ce n'est par une rupture avec le modèle néo-classique, du moins par la remise en cause d'un nombre important des hypothèses explicites et implicites sur lesquelles il repose. La démarche utilisée est telle qu'il existe néanmoins, en permanence, des références à ce modèle. C'est bien souvent par opposition ou par analogie avec lui que sont définies les situations étudiées.

Les principales critiques ont porté, de manière générale, sur le caractère trop mécaniste du modèle, et plus particulièrement sur les points suivants :

- Les structures de marché envisagées (concurrence pure et parfaite, monopole) reposent sur des hypothèses peu vraisemblables. Elles sont en particulier trop souvent non pertinentes pour l'étude de situations réelles. Il est notamment difficile de rendre compte des phénomènes de pouvoir. De même, le problème de l'apparition de nouveaux concurrents ou du départ d'entreprises est largement négligé.
- Le travail est considéré comme un facteur de production identique aux autres. On néglige ainsi le fait que l'entreprise est aussi, et peut- être avant tout, une organisation humaine. Elle possède sa propre structure et ses propres modalités de fonctionnement interne. De par l'autonomie dont ils jouissent, les hommes qui la constituent échappent en partie au déterminisme simple du modèle néo-classique. En outre, les décideurs ne sont ni parfaitement rationnels, ni parfaitement informés. La complexité croissante des problèmes de gestion implique nécessairement une délégation des responsabilités, et donc des pouvoirs dans l'entreprise.
- La référence à l'entrepreneur, dirigeant-propriétaire, pouvait être admissible dans le cadre des économies de la fin du siècle dernier. Elle ne l'est plus de nos jours. On assiste de plus en plus à une séparation entre la propriété et la direction des entreprises, et à un rôle croissant des marchés financiers. Il en résulte des conséquences importantes en termes d'objectifs poursuivis par les entreprises et de contrôle du comportement de leurs dirigeants. Ces phénomènes ne sont pas sans exercer une influence certaine sur les choix stratégiques des firmes.
- Une hypothèse constante de la théorie néo-classique est que l'entreprise ne fabrique et ne vend qu'un seul produit : elle est monoproductrice. L'observation montre au contraire que la presque totalité des firmes sont multiproductrices. Cette multiproduction peut prendre deux formes principales : la multiproduction horizontale et l'intégration verticale. Dans le premier cas, l'entreprise fabrique et vend plusieurs produits distincts. Dans le second, elle décide de transformer un produit qu'elle vendait auparavant (intégration avale) ou de fabriquer un facteur qu'elle achetait antérieurement (intégration amont). La prise en considération de la multiproduction conduit à s'interroger sur le rôle des entreprises dans l'organisation de l'activité économique.

– Enfin, dans l'univers néo-classique, les pouvoirs publics s'abstiennent, autant que faire se peut, d'intervenir dans le jeu économique. Il est loin d'en avoir toujours été ainsi, surtout dans un passé récent. On assiste néanmoins actuellement, dans un certain nombre de branches, à un désengagement de l'État. Ce processus, connu sous le nom de déréglementation, transforme de manière importante les mécanismes de la concurrence et la situation des firmes sur les marchés concernés. Un effet induit de ce libéralisme se trouve dans certaines caractéristiques actuelles du fonctionnement des marchés boursiers.

L'ambition de cet ouvrage est de présenter des analyses récentes relatives à un certain nombre de ces aspects. Le champ concerné est vaste, et, de manière volontaire, l'accent a été mis sur l'étude de diverses facettes du comportement des entreprises. Il n'y a donc aucune prétention à l'exhaustivité, et des thèmes importants, comme la théorie de la production ou le phénomène de déréglementation, ne sont pas abordés.

Les développements qui y figurent prennent souvent la théorie néo-classique comme point de départ. La connaissance de cette dernière constitue donc un préalable nécessaire à la compréhension de la démarche et des raisonnements[1].

Un souci permanent de l'auteur est de montrer que l'économie n'est pas simplement une construction abstraite, mais que ses concepts peuvent être utilisés pour l'étude des comportements réellement adoptés par les entreprises. Pour cette raison, les références à des situations concrètes sont nombreuses. Si beaucoup d'exemples sont américains ou britanniques, c'est tout simplement que ces pays sont ceux où les travaux théoriques et empiriques sur l'économie d'entreprise et les domaines connexes ont été le plus développés. La même raison explique la position dominante occupée par la littérature anglo-saxonne dans la bibliographie.

Enfin, on a limité autant que possible le recours à la formalisation mathématique. Ce n'est que dans les cas où elle s'avère utile pour établir un résultat ou éclairer un raisonnement qu'elle a été utilisée. En d'autres termes, les mathématiques sont considérées comme un auxiliaire de l'analyse économique, qui ne peuvent, en aucun cas, prétendre s'y substituer. Cette opinion, qui ne fait certes pas l'objet d'un consensus de nos jours, est néanmoins partagée par un certain nombre d'experts éminents. Le jury Nobel d'économie a, à de nombreuses reprises, couronné des chercheurs dont les travaux ne comportent pas, ou peu, d'équations, ce qui ne nuit en rien à leur qualité scientifique. Ce fut le cas, notamment, de B.Ohlin en 1977, et de R. Coase en 1991.

1. La lecture d'un bon manuel de microéconomie est donc conseillée. Pour les lecteurs déjà familiers avec la théorie des marchés, Krouse (1990) est une référence que l'on peut recommander.

Chapitre 1

Des entreprises à l'Entreprise

D'aucuns ont pu, à juste titre, affirmer que, si les entreprises existent depuis longtemps, la notion d'Entreprise est, elle, une création récente. En effet, depuis des siècles, les entreprises sont des acteurs essentiels des processus de production et d'échanges. Mais ce n'est que depuis peu qu'elles font l'objet d'études systématiques de la part des spécialistes des Sciences Sociales, notamment des économistes et des gestionnaires. Il n'y a qu'un siècle environ qu'a débuté l'effort d'abstraction nécessaire à la construction d'un concept assez général pour embrasser la diversité des entreprises réelles, mais assez pertinent pour prétendre apporter des réponses satisfaisantes aux problèmes pratiques qui se posent à elles.

On peut tout d'abord constater de façon empirique l'extrême variété des organisations, qualifiées d'entreprises, qui interviennent dans le processus économique. Il importe ainsi, dans un premier temps, de mettre cette diversité en évidence, et d'en étudier les différentes facettes. Ce n'est qu'à l'issue de cette étape préliminaire, destinée à souligner la complexité des entités appelées entreprises, qu'il deviendra possible de justifier le recours au concept analytique d'Entreprise, et de se pencher sur les multiples dimensions qu'il présente.

1. LA DIVERSITÉ DES ENTREPRISES

L'observation du fonctionnement des économies modernes conduit à reconnaître la grande hétérogénéité des entités regroupées sous le vocable unique d'entreprise. Les éléments qui les différencient sont nombreux, et l'on ne retiendra ici que quelques-uns des plus importants : leur statut juridique, leur taille, la nature de leurs activités, les marchés auxquels elles s'adressent et les modalités de leur organisation interne. Il n'est pas possible de retracer ici dans le détail cette grande diversité. On se bornera donc à en souligner les aspects essentiels.

1.1. Les statuts juridiques

Les pouvoirs publics ont très tôt réglementé l'organisation et le déroulement des activités commerciales (Hicks, 1969), et, notamment, les modalités de fonctionnement des entreprises. Un premier aspect qui permet de distinguer entre les firmes concerne naturellement les règles juridiques qui leur sont applicables. Il existe, dans ce domaine, deux critères principaux de classification. Le premier est lié à la forme juridique des statuts adoptés, le second, qui recoupe en partie le précédent pour des raisons historiques, à la nature des droits de propriété, telle que la conçoivent les économistes et les gestionnaires.

1.1.1. Les formes juridiques

On peut distinguer, en France[1], entre plusieurs catégories d'entreprises, dont on n'évoquera ici que les principales[2] :
– Les entreprises individuelles, qui se confondent avec les personnes physiques.
– Les sociétés, qui bénéficient de la personnalité morale, et sont donc distinctes de leurs propriétaires et de leurs dirigeants. Il en existe quatre grands types principaux : les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux (essentiellement sociétés à responsabilité limitée (SARL) et sociétés anonymes (SA)), les sociétés civiles et les sociétés coopératives ou mutualistes. Les deux premières formes de sociétés sont dites sociétés commerciales[3].
– Les associations régies par la Loi de 1901, à but non lucratif (en principe).
– Les administrations et les collectivités territoriales qui participent à la production et aux échanges sous des formes diverses : administrations à proprement parler (Poste, France Télécom jusqu'à une date récente), établissements publics et commerciaux (RATP, EdF, etc.), régies.

Il est à noter que, dans cette démarche, aucune distinction n'est effectuée sur la base du statut public ou privé du propriétaire. La BNP ou Air France, dont les capitaux sont totalement ou très majoritairement détenus par l'État, sont classés dans les sociétés anonymes.

Si l'on excepte l'influence des facteurs institutionnels (administrations notamment) et socio-politiques (mutuelles et coopératives), le choix de la forme juridique est lié à l'importance de l'entreprise et à la nature de son activité. Pour les seules activités de type commercial , le critère déterminant est en général celui de la dimension. Il existe, notamment, des règles formelles de fonctionnement et de contrôle d'autant plus contraignantes que la responsabilité patrimoniale directe des propriétaires est moins engagée. L'existence de seuils minima de capital social selon le type de société en est une illustration.

Tableau 1. – Forme juridique, responsabilité des associés et capital social

Type de société	Responsabilité des associés	Montant minimum du capital social
Société de personnes	Illimitée	0 F
SARL*	Limitée aux apports	50 000 F
SA	Limitée aux apports	250 000 F

* Les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) ne se distinguent en rien sur ce point des SARL traditionnelles.

Cette situation traduit simplement le fait que le capital social constitue une forme de garantie pour les tiers créanciers de l'entreprise : plus la responsabilité personnelle des propriétaires est faible, et plus la garantie offerte par la société elle-même (personne morale) doit être importante.

La répartition des entreprises françaises par forme juridique et par taille (mesurée par le nombre de salariés[4]) est donnée dans le tableau suivant. L'INSEE assimile les sociétés de

1. Des analogies étroites avec la situation française existent dans la majorité des pays, sauf, naturellement dans ceux qui ont connu un régime de propriété collective des moyens de production et d'économie planifiée.
2. Il n'est pas question d'exposer dans le détail les caractéristiques juridiques des diverses sortes d'entreprises. Sur ce point, voir, par exemple, Guyon (1986).
3. Commercial est pris ici au sens du droit par opposition à civil. Les activités commerciales constituent l'essentiel des activités économiques.
4. La pertinence de ce critère de dimension est analysée dans le chapitre 2.

personnes pour lesquelles existe une transparence fiscale et une responsabilité illimitée des associés, aux personnes physiques.

Tableau 2. – Forme juridique et taille des entreprises françaises (1990)

Forme juridique	Nombre de salariés						
	0 - 9	10 - 49	50 - 199	200 - 499	500 - 1 999	Plus de 2 000	Total
Personnes physiques	1 760 144	14 910	282	10	–	1	1 775 347
SARL	479 783	62 227	4 037	406	111	12	546 576
SA	74 925	55 599	17 090	3 199	1 451	330	152 594
Associations Loi de 1901	144 589	12 701	2 400	421	151	7	160 269
Sociétés civiles	319 165	3 749	199	39	72	3	323 227
Administrations	104 742	6 157	2 213	638	445	77	114 272
Autres	117 379	6 115	2 160	695	332	73	126 754
Total	3 000 727	161 458	28 381	5 408	2 562	503	3 199 039

Source : INSEE

On constate d'abord que 94 % des entreprises recensées sont de petite taille (moins de 9 salariés). On remarque aussi, à l'intérieur de chaque classe de taille, des relations privilégiées entre statut juridique et dimensions. En particulier, les entreprises individuelles dominent l'ensemble des petites entreprises (moins de 9 salariés) alors que, au-delà de 50 salariés, la forme juridique la plus fréquente est la société anonyme. La France se distingue d'autres pays européens (notamment l'Allemagne) par l'importance du nombre de firmes de relativement faible taille dans l'ensemble des sociétés anonymes : près de 86 % des SA occupent moins de 50 salariés. Cette situation est d'autant plus surprenante que les règles formelles de fonctionnement et de contrôle des sociétés anonymes sont lourdes et contraignantes, et font que ce statut est mal adapté aux firmes de petite dimension.

Un second critère de dissociation est lié à la nature des propriétaires de l'entreprise et au type de droits dont ils disposent.

1.1.2. Les droits de propriété

En ce domaine, deux aspects principaux sont à retenir : le premier concerne les agents qui détiennent les droits de propriété, le second porte sur les prérogatives et obligations qui sont attachées à ces droits.

1.1.2.1. Le statut des propriétaires

Dans cette optique, on est conduit à distinguer le secteur public, le secteur privé et, en situation intermédiaire, le secteur mutualiste et coopératif.

L'économie française se singularise par l'importance de son *secteur public* qui regroupe, outre les activités industrielles et commerciales des administrations, les entreprises nationalisées et d'économie mixte. Si l'on excepte quelques avatars anciens des pouvoirs régaliens traditionnels (surtout l'armement et les PTT), le secteur public industriel et commercial s'est développé à partir de la fin de la Première Guerre Mondiale. Sa croissance s'est

traduite par trois vagues importantes de nationalisations en 1936-1937, 1945-1946 et 1982. Un point d'arrêt à cette expansion a été marqué par les privatisations de 1987.

Le poids du secteur public dans l'économie française est considérable. Il a été largement augmenté par les nationalisations de 1982, qui ont notamment concerné 10 grands groupes industriels, 36 banques, et 2 établissements financiers d'importance.

Tableau 3. – Poids du secteur public dans l'économie française (en pourcentage du total)

%	Avant 1982	Après 1982
Emploi	13	16
Valeur ajoutée	21	28
Exportations	11	23
Investissements	29	36

Source : INSEE

L'importance du secteur public est très variable selon les branches. Elle est particulièrement considérable dans les télécommunications (83 %) et les transports (46 %) et au contraire extrêmement faible pour les services marchands non financiers. On retrouve cette diversité de situations à l'intérieur même du secteur industriel.

Tableau 4. – Poids du secteur public dans l'industrie (en pourcentage du total)

%	1982	1985
Énergie		
Effectifs	80,60	78,60
Valeur ajoutée	82,60	88,60
Investissements	91,10	88,70
Exportations	29,00	43,70
Biens intermédiaires		
Effectifs	22,00	22,90
Valeur ajoutée	25,90	28,70
Investissements	39,30	47,40
Exportations	39,30	45,90
Biens d'équipement		
Effectifs	29,10	29,20
Valeur ajoutée	33,00	30,90
Investissements	38,40	36,10
Exportations	36,00	36,30
Biens de consommation		
Effectifs	3,70	3,90
Valeur ajoutée	5,30	5,30
Investissements	8,00	7,60
Exportations	6,50	7,60
Total activités industrielles		
Effectifs	24,00	24,40
Valeur ajoutée	32,40	35,20
Investissements	58,70	54,50
Exportations	32,70	35,70

Source : INSEE

Les privatisations de 1987[1] ont porté essentiellement sur des entreprises nationalisées en 1982 ; les deux exceptions notables sont la Société Générale et TF1. Comme l'implique une saine logique économique, ces firmes appartiennent au secteur concurrentiel et présentent des perspectives satisfaisantes de rentabilité. En effet, remplacer un monopole public par un monopole privé ne peut être que préjudiciable à la collectivité. D'autre part, peu d'acheteurs seraient prêts à payer pour une firme dont les seules perspectives d'avenir sont un déficit permanent[2].

La spécificité du *secteur mutualiste et coopératif* tient dans le fait que la propriété de l'entreprise appartient à ses sociétaires, qui sont ses clients ou son personnel. Le principe qui se trouve à l'origine de l'apparition de cette forme de firme est celui de la solidarité entre agents partageant des intérêts et des objectifs communs, et désireux d'échapper, dans une certaine mesure, à la logique de la recherche individuelle du profit, considérée par certains comme le trait dominant des économies de marché. De ce fait, mutuelles et coopératives sont, en droit, sans but lucratif. On trouve, en France, des organisations de ce type dans la quasi totalité des secteurs d'activité : banques (Crédit Mutuel, CNCA), assurances (MAIF, etc.), agriculture (coopératives d'achat, de production[3] et de vente), grande distribution (Coop), production industrielle (SCOP : Sociétés coopératives ouvrières de production). De même que la nature de leurs activités, la dimension de ces firmes est extrêmement diverse.

Pour le *secteur privé* enfin, un aspect important à prendre en compte est la nationalité des entreprises (ou plus précisément l'origine nationale de leurs capitaux). La mondialisation de certains marchés, la constitution de la CEE et la perspective de l'ouverture du Marché Unique en 1993 font que, de plus en plus, des entreprises étrangères s'implantent en France et des firmes françaises à l'étranger. En 1985, les entreprises à participation étrangère représentaient 16,6 % des effectifs employés en France, 23,8 % des ventes hors taxe et 15 % des investissements.

Cette pénétration est très variable selon les branches, comme le montrent les exemples suivants.

Tableau 5. – Taux de pénétration des entreprises à participation étrangère dans certains secteurs de l'économie française (en pourcentage du total)

Secteur	Effectifs	CA HT	Investissements	VA ht
Sidérurgie	8,1	7,8	6,9	6,5
Métallurgie	34,0	22,5	30,9	11,4
Chimie de base	37,2	42,7	37,2	39,4
Parachimie	47,3	54,3	54,2	52,2
Pharmacie	47,8	49,0	54,9	51,7
Machines-outils	32,4	33,4	44,6	31,3
Équipement industriel	23,2	28,2	30,2	24,8
Matériel de traitement de l'information	51,4	69,8	64,9	67,2
Matériel électronique ménager et professionnel	26,7	32,0	27,8	24,5
Construction aéronautique	7,1	4,4	4,2	5,9
Construction automobile	17,6	16,3	12,4	15,89
Instruments de précision	30,0	36,6	35,8	32,3
Imprimerie, presse, édition	10,5	16,5	13,8	14,8

Source : INSEE

1. En réalité, les privatisations ont eu lieu entre septembre 1986 et janvier 1988.
2. Soulié (1988) développe une analyse économique du processus de privatisation et présente les principales caractéristiques des opérations de ce type réalisées en France pendant la période 1986-1988.
3. En Savoie ou dans le Jura, l'essentiel de la production de fromages est traditionnellement réalisée dans des coopératives, appelées fruitières.

Ces participations étrangères sont, pour une large part, originaires des pays de la CEE. Ce pourcentage ne peut qu'être appelé à croître dans l'avenir.

Tableau 6. – Origine géographique des participations étrangères dans les entreprises françaises

	Participation majoritaire			**Participation majoritaire + minoritaire**		
	Effectifs (milliers)	CA HT (milliards F)	Investissements (milliards F)	Effectifs (milliers)	CA HT (milliards F)	Investissements (milliards F)
Allemagne (RFA)	106	97,2	3,9	116	105,8	4,6
Belgique-Luxembourg	36	34,1	1,4	44	39,8	1,5
Danemark	3	2,5	0,2	3	2,6	0,2
Espagne	1	0,9		1	1,2	0,1
Italie	24	20,9	1,0	30	24,4	1,2
Pays-Bas	43	50,4	2,3	46	52,8	2,4
Royaume-Uni	63	57,7	2,5	70	64,4	2,8
CEE	**276**	**263,9**	**11,3**	**310**	**291,2**	**12,7**
Europe	**369**	**341,8**	**14,5**	**419**	**382,7**	**16,6**
États-Unis	203	228,7	10,0	220	240,9	10,7
Japon	11	9,0	0,5	13	10,5	0,6
Tous pays	**636**	**631,7**	**27,1**	**717**	**695,4**	**30,3**

Source : INSEE

A la diversité des propriétaires d'entreprises, il convient d'associer celle des caractéristiques des droits de propriété.

1.1.2.2. La pluralité des formes des droits de propriété

La question se pose essentiellement pour les sociétés de capitaux, dont les créances et dettes ne se confondent pas avec celles des associés. Le problème est alors non seulement de définir les droits de ces derniers (qui peuvent être nombreux), mais aussi ceux des créanciers de l'entreprise, qui n'ont plus pour garantie le patrimoine des associés. Les sociétés de capitaux ont une autre caractéristique : les titres représentatifs des droits de propriété sont cessibles, et le plus souvent, pour les grandes sociétés par actions, négociables sur un marché.

Sur le plan historique, on trouve deux groupes d'ancêtres aux sociétés modernes de capitaux. Avant même le XVe siècle, la propriété des navires de Méditerranée était souvent divisée en parts qui étaient cessibles. Il en allait de même en Europe pour certaines mines de cuivre et d'argent, ou pour les moulins de la région de Toulouse (Braudel, 1979). Mais il semble bien que les associés aient été responsables, sur leurs biens propres, des dettes de l'entreprise[1]. D'autre part, au début du XVIe siècle, sont apparues les sociétés en commandite (Braudel, 1979). Elles se caractérisaient par l'existence de deux catégories d'associés. Certains d'entre eux, les commanditaires se bornaient à fournir des fonds et ne participaient

1. Pour le négoce maritime, le problème de la responsabilité personnelle des associés ne se posait guère dans les faits, puisque la perte maximale qu'ils pouvaient subir n'excédait pas la valeur du navire et de sa cargaison, c'est-à-dire le montant des fonds déjà engagés. Bien entendu, si une partie des fonds avait été empruntée à titre personnel par un des associés, ce dernier en restait redevable envers son créancier.

pas à la gestion ; en contrepartie, ils n'étaient pécuniairement responsables qu'à hauteur du montant de leurs apports. Les autres associés, les commandités, géraient l'entreprise et leur responsabilité était illimitée.

L'émergence de sociétés de capitaux, au sens moderne de l'expression, n'a été que tardive. On l'explique, généralement, par la croissance des financements nécessaires au développement des activités économiques. La recherche de capitaux a entraîné une augmentation corrélative du nombre des associés qui n'intervenaient pas directement dans la gestion. Ils auraient donc refusé de participer financièrement aux opérations, s'ils avaient été tenus pour responsables au-delà des apports effectués. On comprend ainsi l'apparition des commandites. Mais, comme le soutiennent Ekelund et Tollison (1980), une autre condition devait être remplie pour exercer un attrait suffisant sur les détenteurs de capitaux et les dirigeants des entreprises : il fallait permettre un transfert facile des parts sociales. La cessibilité des titres présente l'avantage, pour les bailleurs de fonds, de limiter la durée temporelle de leur engagement financier à une période qui peut être inférieure à celle de la vie de l'entreprise. Les dirigeants ont en outre la possibilité de se retirer sans qu'il en résulte pour autant la dissolution de la société, ce que n'autorisait pas le système de commandite. Mais il ne suffit pas, à cet égard, d'affirmer le principe de la cessibilité des titres ; il faut aussi organiser un marché sur lequel les échanges se déroulent dans des conditions satisfaisantes pour les différents acteurs.

La combinaison de la responsabilité limitée aux apports et de la négociabilité des titres a permis l'apparition des sociétés de capitaux modernes, dont une caractéristique essentielle est la distinction qui existe entre leur personne morale, et les personnes physiques et morales détentrices des titres de propriété.

Les droits attachés à ces titres sont, en général, de deux sortes : un droit sur les résultats de l'entreprise, et un droit de regard sur sa gestion. Les progrès des techniques financières et juridiques font que ces deux aspects ne sont plus, comme ils l'étaient à l'origine, indissociablement liés. Il existe des actions à droit de vote multiple, et des titres (certificats d'investissement, titres subordonnés à durée indéterminée) que l'on peut assimiler à des actions sans droit de vote, mais avec un droit préférentiel sur les dividendes. Parfois la possibilité de transformer des créances obligataires en titres de propriété (obligations à bon de souscription d'action) est aussi offerte.

La négociabilité des titres est elle-même variable pour des raisons juridiques et économiques. Les statuts de la société peuvent la limiter (clause d'agrément, par exemple, qui impose que tout nouvel associé soit agréé par l'assemblée générale). Surtout, il peut ne pas exister de marché pour certains titres. Seules les actions des sociétés présentant une surface et des garanties suffisantes sont admises à la cote des Bourses de valeurs.

1.2. La diversité des dimensions

Un second critère important de différenciation entre les entreprises se trouve dans leurs dimensions. Les problèmes soulevés par la mesure de taille sont particulièrement complexes et seront développés dans le chapitre suivant. Il est néanmoins possible de donner ici un rapide aperçu des différences existant dans ce domaine. Les données relatives aux entreprises imposées au bénéfice net réel (BRN) constituent une excellente illustration de l'hétérogénéité des firmes en terme de dimensions.

Tableau 7. – Nombre et dimension des entreprises imposées au bénéfice réel net (1987)

Effectifs salariés	Nombre d'entreprises	Effectifs totaux	Effectifs moyens	CA (ht) (millions)	CA (ht) moyen (millions)	Capital social (total en millions)	Capital social (moyen en millions)
0	87 539	0	0	233 986	2,67	166 950	1,91
1	56 189	56 189	1	90 588	1,61	25 816	0,46
2 - 4	137 420	400 025	3	343 891	2,50	45 188	0,33
5 - 9	128 721	873 250	7	634 482	4,93	56 952	0,44
10 - 19	57 347	783 833	14	581 936	10,15	36 323	0,63
20 - 49	47 657	1 483 908	31	1 271 137	26,67	74 811	1,57
50 - 99	12 670	890 127	70	772 138	60,94	52 621	4,15
100 - 199	6 251	874 044	140	678 309	108,51	49 268	7,88
200 - 499	3 579	1 091 354	305	899 261	251,26	89 959	25,14
500 - 999	1 197	823 793	688	670 126	559,84	56 202	46,95
1 000 - 1 999	494	685 468	1 388	572 263	1 158,43	54 556	110,44
2 000 - 4 999	266	816 180	3 068	746 002	2 804,52	62 828	236,20
5 000 - 9 999	69	465 312	6 744	471 841	6 838,28	37 529	543,90
10 000 - 19 999	16	232 036	14 502	191 357	11 959,81	15 903	993,94
20 000 - 49 999	19	569 315	29 964	343 696	18 089,26	101 406	5 337,16
50 000 et plus	6	911 412	151 902	474 560	79 093,33	98 035	16 339,17
Ensemble	*539 440*	*10 956 246*	*20*	*8 975 573*	*16,64*	*1 024 347*	*1,90*

Source : INSEE

1.3. La nature des activités

La nature des activités des entreprises constitue un élément majeur pour les distinguer les unes des autres. La plupart des classifications en ce domaine reposent sur des dissociations, se distinguant par des degrés de finesse différents, du produit intérieur brut (PIB).

Une division des plus classiques est due à Colin Clark, qui répartit la production nationale en trois grands secteurs. Le secteur primaire regroupe les activités liées à l'agriculture à la pêche et à l'extraction des ressources naturelles. Le secteur secondaire correspond à l'industrie au sens large, c'est-à-dire à la transformation des produits de base en produits finis. Quant au secteur tertiaire, il regroupe les autres activités, c'est-à-dire essentiellement les services.

Tableau 8. – Structure du P.I.B. français (en pourcentage du total)

Année	Agriculture	Industries	Services
1835	50,0	25,0	25,0
1900	35,0	37,0	28,0
1950	15,0	47,0	38,0
1963	9,0	47,0	44,0
1971	6,7	42,4	50,9
1975	5,6	40,7	53,7
1980	4,5	39,5	56,0
1985	4,1	37,5	58,0
1990	3,7	31,1	65,2

Source : INSEE

Cette démarche s'avère utile pour l'étude en longue période de la croissance des économies nationales. La transformation des activités économiques implique, pour que les comparaisons temporelles soient possibles, que l'on ait recours à des catégories suffisamment larges pour conserver leur identité globale et rester distinctes au cours du temps. L'inconvénient de cette procédure est le corollaire de l'avantage précédent. On est conduit à regrouper, à l'intérieur d'un même secteur, des activités tout à fait hétérogènes, à la fois synchroniquement et diachroniquement. Sur ce dernier point, les mutations les plus importantes intervenues depuis un siècle et demi concernent surtout le poids et la nature des services. Certains auteurs ont même suggéré, à cet égard, d'introduire un secteur quaternaire, où figureraient les services à technologie avancée et à forte valeur ajoutée.

Les organismes de statistiques, qui président à l'élaboration de la comptabilité nationale, procèdent, de leur côté, à des dissociations plus fines de la production nationale. En France, l'INSEE propose 4 niveaux compatibles, qui sont, par degré de finesse croissant, les suivants : niveau 15, niveau 40, niveau 100 et niveau 600. Le chiffre associé à chaque niveau correspond approximativement au nombre de branches retenues dans la dissociation. Il est à noter, à cet égard, qu'aux États-Unis, il existe un niveau 2 000.

Il importe de souligner qu'accroître la finesse de la décomposition, c'est-à-dire le nombre des branches, ne présente pas que des avantages. On obtient certes une information plus détaillée sur la situation de l'économie à un instant donné, mais, en contrepartie, on réduit les possibilités de comparaisons dans le temps. La mutation des activités économiques impose que, de manière fréquente, une nouvelle définition statistique soit donnée aux branches, pour que les catégories retenues correspondent à la réalité, en évolution qualitative permanente, du contenu de la production[1].

Il faut enfin remarquer que les dissociations les plus fines de la comptabilité nationale restent souvent trop grossières pour permettre l'analyse des stratégies d'entreprises, notamment en matière de politique de produits[2]. Comme, néanmoins, elles constituent l'une des rares sources de statistiques utilisables, les données de la comptabilité nationale sont souvent employées dans les travaux empiriques. Un problème constant des économistes est, en effet, que faute de pouvoir utiliser les informations désirées parce qu'elles n'existent pas, ils doivent se contenter de recourir à celles qui sont disponibles. Il convient, dans cette situation fréquente, de faire preuve de la plus extrême prudence dans l'interprétation des résultats des études appliquées[3].

1.4. La variété des structures de marché

Les entreprises sont confrontées à des environnements concurrentiels immédiats qui peuvent être très divers. La théorie néoclassique les caractérise uniquement par le nombre des firmes qui interviennent sur le marché et par le nombre des acheteurs.

1. Il faut aussi être très prudent dans le cas des branches dont le nom ne change pas, mais pour lesquelles le produit et le processus de production connaissent des mutations profondes. Les exemples en sont nombreux, de la sidérurgie à l'aéronautique en passant par l'automobile.
2. En comptabilité nationale, la définition statistique des branches repose sur celle des produits.
3. Le chapitre 2, entre autres, donne l'occasion de mettre en lumière certains des aspects méthodologiques et empiriques de cette question.

Tableau 9. – Les structures de marché dans la théorie néoclassique

Nombre d'acheteurs \ Nombre de vendeurs	Un	Faible	Infini
Un	Monopole bilatéral	Oligopole contrarié	Monopsone
Faible	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
Infini	Monopole	Oligopole	Concurrence pure et parfaite

Les situations le plus souvent étudiées sont celles qui figurent sur la dernière ligne du tableau 9, où le nombre des acheteurs est élevé. La liberté stratégique des entreprises diffère alors considérablement entre les cas extrêmes décrits par la théorie néoclassique. En concurrence pure et parfaite, le pouvoir de la firme sur son environnement est nul. Il est au contraire très important dans le cas du monopole. Il devient alors possible, en introduisant quelques hypothèses complémentaires, de définir la nature de l'équilibre du marché en fonction du seul nombre des firmes.

Pour ne s'en tenir qu'aux cas habituellement abordés (nombre élevé d'acheteurs), les situations réelles de marché apparaissent plus complexes qu'elles ne sont décrites par les modèles traditionnels. Il s'avère, en effet, nécessaire de prendre en considération trois caractéristiques supplémentaires : l'inégalité de la taille des entreprises, la différenciation des produits et l'importance des barrières à l'entrée.

Ne tenir compte que du seul nombre des firmes n'est justifié que si l'on retient, au moins de manière implicite, l'hypothèse d'égalité des dimensions. Bien que certaines démarches théoriques concluent à une tendance à l'égalisation des tailles, en raison, notamment, du rôle des économies d'échelle[1], l'observation empirique met en évidence la persistence de différences dans les dimensions. Il est certain que ce phénomène influence le déroulement du processus concurrentiel, qui n'obéit pas aux mêmes règles selon qu'il y a ou non des firmes en position dominante sur le marché.

D'autre part, il est rare que les produits vendus soient homogènes, c'est-à-dire que les acheteurs se trouvent dans l'incapacité de les distinguer. La différenciation, au contraire, permet aux firmes d'acquérir quelques éléments de monopole et d'échapper partiellement au déterminisme des mécanismes de marché en s'attachant une demande qui leur est propre[2]. C'est là que se trouve la source principale du pouvoir limité des petites entreprises.

Enfin, il ne faut jamais oublier que la situation de concurrence n'est pas figée, mais au contraire évolutive. L'importance relative des dimensions des firmes et le degré de différenciation des produits changent au cours du temps. Surtout, de nouvelles entreprises pénètrent sur les marchés, et d'autres les quittent. Les barrières à l'entrée et à la sortie jouent un rôle central dans ce processus d'apparition et de disparition. Leur importance constitue donc, elle aussi, une des dimensions des structures des marchés.

1. Voir chapitre 2.
2. Le chapitre 4 est consacré à l'étude de certains aspects de la politique de différenciation.

Une illustration partielle des contrastes existant, en la matière, entre les différentes branches, est donnée par les statistiques relatives aux disparitions d'entreprises.

Tableau 10. – Disparitions d'entreprises dans quelques secteurs de l'économie française

Secteur d'activité (Nomenclature NAP)	**1980**	**1989**
Industrie (ensemble)	3 231	5 866
dont :		
Production de biens d'équipement	556	1 177
Production de biens intermédiaires	650	982
Production de biens de consommations	2 025	3 707
Bâtiment et génie civil	3 795	8 741
Commerce	5 147	10 839
Transports et télécommunications	627	1 535
Hôtels, cafés, restaurants	1 905	4 401
Services marchands rendus principalement aux entreprises et divers	1 394	4 998
Services marchands rendus principalement aux particuliers	1 276	3 662
dont :		
Réparation et commerce de l'automobile	672	1 623
Ensemble	17 375	40 042

Source : INSEE

Il convient donc de conserver à l'esprit que la concurrence ne se limite pas aux seules firmes implantées sur le marché. L'existence de candidats à l'entrée et l'apparition de nouveaux concurrents ne sont pas sans exercer une influence certaine sur les comportements adoptés par les entreprises[1].

1.5. La pluralité des produits

Un autre élément de distinction entre les firmes réside dans la variété des produits qu'elles fabriquent.

Une première classification porte sur le nombre des produits offerts. On est ainsi conduit à séparer les firmes monoproductrices des entreprises multiproductrices. D'un point de vue méthodologique, une difficulté majeure apparaît alors, liée à la multiplicité des définitions que l'on peut donner du produit. Le degré de pluriproduction dépend, en effet, du concept précis que l'on utilise. Le problème se pose empiriquement pour les études appliquées. La question, dans ce cas, est alors de déterminer si l'activité d'une entreprise relève d'une ou de plusieurs branches[2]. La réponse dépend, entre autres, de la finesse de la dissociation statistique utilisée : telle firme, qui est monobranche dans la nomenclature de niveau 100, peut devenir multibranche dans la nomenclature de niveau 600. Sur le plan théorique, la définition du produit pertinente pour l'analyse des politiques d'entreprise conduit à constater que la très grande majorité des firmes sont multiproductrices[3].

1. L'importance de cette question est telle que le chapitre 6 lui est consacré.
2. Par définition même du secteur, une entreprise est toujours monosectorielle, quelle que soit la finesse de la dissociation.
3. Ce constat est à l'origine de l'existence des chapitres 5 et 6.

Un autre aspect important, en la matière, concerne la nature même de la multiproduction. Les différents produits fabriqués peuvent tous être vendus sur des marchés (multiproduction horizontale), ou être, en partie, transformés dans l'entreprise (intégration verticale). Dans le premier cas, il peut exister des similitudes plus ou moins prononcées entre les différents produits offerts (gammes de produits et gammes de production).

Un point complémentaire du précédent est lié à l'internationalisation des activités des entreprises. Une firme peut se limiter au marché national, ou intervenir sur des marchés extérieurs soit en y exportant, soit en s'y implantant. Elle peut aussi installer dans certains pays des unités dont la production est, pour l'essentiel, destinée à être réexportée. Le dynamisme international des entreprises constitue une condition importante non seulement de leur développement, mais, de plus en plus, de leur survie même. La forme extrême de cette ouverture internationale est la multinationalisation : l'entreprise, même si ses capitaux sont majoritairement originaires d'un seul pays, a réparti ses activités de production et de ventes dans plusieurs pays. Il lui est possible d'alléger ainsi le poids des contraintes politiques et économiques nationales, sauf, peut-être, dans son pays d'origine.

1.6. L'organisation interne

Un dernier élément de diversité entre les firmes met en jeu leurs modalités d'organisation interne. On distingue, à ce sujet, quatre modalités principales. Les structures adoptées par la majorité des entreprises se rattachent, à quelques variantes près, à l'une de ces quatre catégories. De manière formelle, on les représente par un organigramme qui définit les compétences de chaque membre de l'organisation, et l'articulation des pouvoirs dans l'entreprise. Il convient néanmoins d'être prudent à cet égard, car il arrive que la réalité des pouvoirs diffère de sa représentation formelle.

La structure pyramidale (ou hiérarchique) est calquée sur l'organisation militaire. Chaque subordonné n'a qu'un seul supérieur direct, qui le dirige et le contrôle dans toutes ses activités. Cette structure exige que la compétence des chefs soit suffisamment large pour qu'ils puissent exercer efficacement leurs responsabilités. Elle est donc particulièrement adaptée aux petites entreprises.

La structure fonctionnelle repose sur le principe de spécialisation des responsabilités dans l'entreprise, sur la base des principales fonctions qui y sont assurées : production, commercialisation, finances, administration générale, etc. Chaque département est dirigé par une personne compétente dans le champ couvert. Le revers des gains d'efficacité dus à cette spécialisation est que seul le responsable au plus haut niveau possède une vision d'ensemble de la firme, et a la possibilité de coordonner les différentes fonctions. Pour réunir les compétences nécessaires, il lui faut s'appuyer sur un groupe de conseillers experts qui ne sont bien souvent autres que les responsables des différentes fonctions. Un inconvénient majeur vient du fait, qu'en raison même de leur spécialisation, il est difficile, voire, impossible, de comparer les performances des différents départements constituant l'entreprise. Ce type d'organisation, longtemps privilégié en France, est bien adapté aux entreprises industrielles de taille moyenne.

La structure multidivisionnelle est apparue aux États-Unis en 1925. Les deux premières firmes à l'avoir adoptée sont General Motors d'une part, Dupont de Nemours d'autre part. Cette organisation se caractérise par une certaine décentralisation. Chaque division est res-

ponsable de la gestion de la totalité des opérations courantes relatives aux activités qu'elle poursuit ; elle constitue aussi un centre de profit autonome. Le rôle de la direction générale, dégagée des contraintes de la gestion quotidienne, est de définir les axes de développement stratégique de l'entreprise. La structure multidivisionnelle convient bien aux très grandes entreprises, ou aux firmes fortement multiproductrices.

La structure matricielle est très particulière, en ce sens qu'elle procède d'une organisation selon deux dimensions. Chaque membre de l'organisation dépend de deux supérieurs hiérarchiques. Le premier, fonctionnel, est lié aux compétences de l'individu. Le second est le responsable de la mission à laquelle participe, temporairement, le membre de l'organisation. Cette forme d'organisation est adaptée aux besoins des entreprises dont l'activité consiste à réaliser des projets successifs. Une équipe, réunissant les compétences nécessaires, est constituée pour chacun des projets à accomplir, sous l'autorité d'un responsable. Lorsque le projet est achevé, chaque membre de l'équipe est remis à la disposition de son supérieur fonctionnel qui l'affecte, selon les besoins, à un nouveau projet.

Il faut enfin noter qu'il existe parfois, sur ce sujet, un décalage entre le point de vue des juristes et celui des économistes. Plus précisément, l'entité économique considérée comme une entreprise unique peut être constituée de plusieurs sociétés distinctes, unies par des relations de participation. Cette situation est fréquente pour les structures multidivisionnelles. Mais le droit français ne reconnaît pas encore le concept de groupe.

La diversité des entreprises est donc grande, et elle porte sur de multiples aspects. Il convient, néanmoins, de souligner à cet égard que nombre de points de différence sont interdépendants : le choix de l'organisation interne, par exemple, est partiellement lié à la taille et à la nature des activités ; les structures de marché sont, dans une certaine mesure, la conséquence des politiques adoptées par les firmes. Nous allons maintenant montrer comment, à partir de cette hétérogénéité du monde réel, il a été possible de dégager le concept unitaire d'Entreprise.

2. LE CONCEPT D'ENTREPRISE

Le concept d'Entreprise, tel qu'il s'affirme actuellement, a été progressivement construit à partir des travaux des théoriciens de l'économie et de la gestion. Le problème méthodologique principal qu'il a fallu résoudre tient à ce que ce concept doit être suffisamment général pour englober la diversité des entreprises existantes, et en même temps suffisamment proche de la réalité pour être utile à l'étude de cas concrets. Le constat de la variété des situations réelles effectué plus haut conduit à une conclusion d'importance : l'entreprise est, de toute évidence, une entité complexe et multidimensionnelle. Le concept d'Entreprise doit donc, lui aussi, présenter cette multiplicité de facettes. Les développements récents des sciences économiques ont permis d'enrichir progressivement le modèle élémentaire de la théorie néoclassique, en introduisant de nouveaux aspects qui en étaient absents. Malgré des améliorations certaines, il ne faut pas se cacher que des progrès importants restent à accomplir pour définir un concept d'Entreprise qui soit réellement satisfaisant.

Avant de souligner les apports les plus marquants de la réflexion théorique, il convient de s'interroger sur les raisons mêmes de l'existence des entreprises.

2.1. Émergence et organisation des entreprises

L'un des objets des sciences économiques est l'étude de la manière dont sont utilisées les ressources rares. Comme l'a souligné Hicks (1969), deux mécanismes principaux peuvent présider à cette allocation : le prélèvement (ou redistribution) et l'échange (ou marché). La grande différence entre ces deux situations est que, dans la première, les décisions sont prises de manière administrative ou autoritaire, alors que, dans la seconde, les agents concernés effectuent des choix libres en s'appuyant sur un système de prix[1]. Depuis fort longtemps, ces deux modalités coexistent. Dans les économies modernes, la première a pour rôle de corriger les dysfonctionnements des marchés, tant du point de vue de l'efficacité économique que de celui de l'équité sociale. Au niveau macroéconomique c'est donc l'intérêt de la collectivité qui est concerné.

Cette explication en termes de recherche d'un optimum collectif ne peut pas être transposée au niveau microéconomique. Pourtant, on y rencontre aussi la coexistence des deux modes d'allocation. Les entreprises sont, en effet, des entités qui procèdent à des échanges marchands avec leur environnement, mais à l'intérieur desquelles les transactions s'effectuent sur une base administrative. Cette situation est suffisamment particulière pour qu'on lui consacre quelques développements. Étudier le problème de l'existence des entreprises conduit, dans une seconde étape de la réflexion, à s'interroger sur le rôle de leurs structures internes.

2.1.1. L'apparition des entreprises

Dans un article, demeuré célèbre à juste titre, Coase[2] (1937) a non seulement abordé la question de l'apparition des firmes en tant qu'acteurs dans le processus économique, mais y a aussi apporté des éléments de réponse, qui ont été à l'origine de développements ultérieurs fructueux.

2.1.1.1. L'apport de Coase

Le point de départ de l'analyse de Coase est que le recours au système de prix implique l'apparition de coûts, contrairement à ce que soutient la théorie néoclassique des marchés. Ces coûts relèvent de deux catégories : certains sont liés à la recherche des informations pertinentes, les autres à la conclusion de contrats.

En effet, contrairement aux hypothèses habituellement introduites, l'information sur les marchés est imparfaite. La proposition de Kaldor (1934), selon laquelle « les prix pertinents sont connus de tous les individus », n'est certainement pas vérifiée dans la réalité. Il importe donc aux acteurs de se procurer l'information sur les prix dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions. Ce coût peut être réduit, mais non pas éliminé, par l'organisation des marchés ou l'apparition de spécialistes qui vendraient les informations.

La seconde source de coûts tient au fait que toute transaction réalisée sur un marché implique la conclusion d'un contrat implicite ou explicite. L'augmentation du volume des échanges conduit à celle du nombre des contrats à court terme, ce qui, lorsque les transac-

---

1. L'existence de prix suppose celle d'un ou plusieurs numéraires, mais pas nécessairement de monnaie. Le troc est un système dans lequel les acteurs échangent librement leurs produits.
2. Ronald Coase a été le lauréat du prix Nobel d'économie en 1991. Il a souvent regretté que son article soit « beaucoup cité et peu utilisé » (Coase, 1972).

tions sont répétitives, entraîne une croissance rapide des coûts. On pourrait envisager, dans cette dernière éventualité, de remplacer la séquence des contrats à court terme identiques par un contrat unique à long terme. Mais, l'incertitude quant à l'évolution à venir de la situation et l'impossibilité de prendre en compte l'ensemble des éventualités pouvant se produire[1], rendent ce mode d'organisation inefficace, en ouvrant la voie à des interprétations différentes des clauses contractuelles.

Il s'avère, alors, intéressant d'avoir recours à une forme particulière de contrat. Les fournisseurs des ressources acceptent, moyennant une rémunération fixe ou variable, d'obéir aux instructions de l'acheteur, dans le cadre de limites préétablies. Fixer ces limites constitue alors l'essentiel du contenu du contrat. Il apparaît ainsi une relation d'autorité librement acceptée, qui constitue l'essence même de l'entreprise. Cette modalité d'organisation des transactions est d'autant plus utile que la ressource en cause est un service, et en particulier le travail. Elle permet de réduire le coût des échanges par rapport à ce qu'impliquerait l'utilisation du marché, et présente en outre l'avantage de faciliter l'adaptation aux changements de l'environnement puisque l'accord ne porte que sur des principes généraux, les détails devant être fixés ultérieurement, c'est-à-dire en fonction des circonstances.

Coase développe donc l'argument selon lequel il s'avère plus efficace, c'est-à-dire moins coûteux, de réaliser l'allocation des ressources par la voie administrative que par le système de prix. Il explique ainsi les raisons de l'apparition des entreprises. En généralisant cette démarche, on comprend ausi pourquoi la plupart d'entre elles deviennent multiproductrices : ce qui est vrai pour un seul produit le reste dans le cas où la firme en fabrique plusieurs. Il peut donc être préférable d'avoir une entreprise unique fabriquant plusieurs produits qu'un ensemble de firmes monoproductrices.

Une question reste encore pendante : pourquoi entreprises et marché continuent-ils à coexister, alors même que la première modalité d'organisation du processus économique s'avère supérieure à la seconde ? La réponse apportée sur ce point relève plus de l'intuition (appuyée sur une déduction) que d'une analyse rigoureuse. Coase estime que lorsque la taille d'une entreprise augmente, le coût marginal de la transaction interne croît, et qu'il arrive un moment où il est égal à celui de l'échange réalisé sur le marché. Il devient préférable, dans cette éventualité, d'avoir recours à ce dernier. Deux raisons principales sont avancées à l'appui de cette proposition. La première est qu'il existe, au-delà d'une certaine dimension, des rendements décroissants dans la gestion, dus à la fois à la difficulté d'organiser une transaction supplémentaire et à une allocation de moins en moins efficace des facteurs de production[2]. La seconde raison est que le prix de certains facteurs (en fait le travail) peut croître avec la taille, car les avantages non monétaires (nature des responsabilités, liberté d'action, modalités de contrôle, etc.) liés à l'emploi sont plus importants dans les petites entreprises que dans les grandes. Ce discours, dans une certaine mesure prémonitoire, n'est malheureusement pas étayé par un raisonnement convaincant.

On ne saurait reprocher à un travail de pionnier de présenter quelques lacunes et insuffisances. Coase a ouvert la voie à des recherches qui ont permis une meilleure compréhension, non seulement de ce qu'est l'entreprise, mais aussi de certains aspects de ses modalités de fonctionnement. Ce sont les plus marquants de ces travaux qu'il convient d'exposer maintenant.

1. Ce dernier aspect est lié aux limites des capacités cognitives de l'homme. Il est à l'origine de ce que les behavioristes ont appelé « rationalité limitée ». Sur ce point, voir notamment March et Simon (1958), Simon (1960) et Cyert et March (1963).

2. Williamson (1970) propose un modèle mettant en relation l'efficacité de la gestion et la taille des entreprises.

2.1.1.2. La critique d'Alchian et Demsetz

Les propositions avancées par Coase ont fait l'objet d'une critique de la part d'Alchian et Demsetz (1972), qui présentent une autre explication de l'existence des entreprises. Selon ces auteurs, le contrat de travail ne diffère en rien de ceux que peuvent conclure sur le marché deux agents indépendants. De la même façon que l'on peut assigner un employé à telle ou telle tâche, on peut demander à son épicier un boîte de thon à l'huile ou un paquet de pain sous cellophane. L'autorité n'est donc pas l'apanage des relations à l'intérieur de la firme. La faiblesse de cet argument est évidente. Le prix que demande l'épicier dépend du produit qu'il fournit, mais la rémunération de l'employé est déterminée avant la définition précise des activités qu'il doit effectuer dans le cadre des limites fixées par le contrat.

La thèse développée par Alchian et Demsetz pour expliquer l'apparition des entreprises est plus intéressante, quoique de portée limitée. Pour eux, ce sont la nature du processus de production et la difficulté de mesurer la contribution de chaque facteur qui sont à l'origine de l'existence des firmes.

Dans certains cas, il est avantageux d'organiser des équipes, parce que leur production est supérieure à la somme de celles que réaliseraient les membres de l'équipe s'ils agissaient de manière indépendante. Le gain de productivité s'explique parce qu'il y a combinaison, et non pas simple addition, des efforts des membres. De manière formalisée, si X_i et X_j sont les quantités de travail fournies par les individus i et j, la fonction de production de l'équipe, $Z(X_i,X_j)$, est telle que l'on a :

$$Z(X_i,X_j) > Z_i(X_i) + Z_j(X_j)$$

ce qui implique que cette fonction n'est pas séparable en X_i et X_j, et que, par conséquent,

$$\frac{\partial^2 Z}{\partial X_i \partial X_j} \neq 0.$$

Le chargement des camions est un exemple classique de cette situation. Se pose alors le problème de la détermination des rémunérations individuelles, que le marché ne peut effectuer que de manière imparfaite. Le marché ne dispose, en effet, d'informations que sur les résultats de l'activité de l'équipe dans son ensemble, et non pas sur les modalités précises de son fonctionnement interne[1]. Il ne peut donc fixer qu'une rémunération globale, sur la base de la production totale. L'intérêt individuel de chaque membre de l'équipe est alors de réduire son effort. Si un élément de l'équipe travaille moins, la production totale s'en ressentira. Mais la diminution conséquente de la rémunération sera répartie entre les différents membres, et non pas totalement supportée par celui qui en est à l'origine, en raison de l'existence de coûts d'identification des comportements. Cette externalité conduit chaque individu à fournir un effort moindre que s'il était seul[2]. Cette attitude étant celle de tous les membres de l'équipe, la production totale diminue et la rémunération de chacun devient inférieure à ce qui est individuellement optimal[3].

---

1. Ce qui importe à l'acheteur sur le marché, c'est ce qu'il obtient, et non pas la manière dont ce résultat est atteint.
2. L'analyse des choix individuels entre travail (et donc rémunération) et loisir constitue l'un des thèmes développés par la théorie du consommateur. Voir, par exemple, Henderson et Quandt (1958), ou Roux (1988).
3. Chaque membre de l'équipe a intérêt à réduire son effort, à condition que les autres maintiennent le leur. Si tout le monde adopte un comportement de paresse, il y aura de nouveau correspondance entre l'effort et la rémunération individuelle. Mais l'équilibre s'établira à un niveau inférieur à celui de l'optimum individuel (situation d'isolement). Chacun a donc intérêt à travailler plus, à condition que les autres le fassent aussi. Mais, en l'absence de pouvoir de contrôle et de décision dans l'équipe, il est impossible de garantir qu'il en sera ainsi.

Il est possible d'éviter l'apparition de cette situation peu satisfaisante pour tous. Il suffit, pour cela, de mettre en place un mécanisme de contrôle interne à l'équipe, permettant de mesurer la contribution de chacun et de fixer son salaire en conséquence. On fait ainsi disparaître les externalités qui étaient à l'origine des comportements individualistes. Pour éviter que le contrôleur ne soit lui-même tenté de céder à la paresse, sa rémunération doit être prélevée sur l'augmentation du revenu total que sa présence permet d'obtenir. Il est, de ce fait, fortement incité à accroître au maximum la production de l'équipe. Le contrôleur doit aussi avoir le pouvoir de mettre fin unilatéralement à la participation d'un individu à l'équipe, s'il estime le comportement de cette personne incompatible avec l'intérêt collectif. Il faut, enfin, qu'il ait la possibilité de vendre l'ensemble des droits précédents, dont la valeur est, en principe, liée au flux actualisé des revenus futurs que son action permet de générer. Le modèle ainsi défini est celui de l'entreprise capitaliste.

En introduisant des variantes dans les droits dont dispose le contrôleur, Alchian et Demsetz ont pu étendre leur analyse à d'autres types d'organisations comme les coopératives, les firmes autogérées ou les entreprises socialistes. Ils ont ainsi pensé proposer une théorie globale de l'origine des firmes.

2.1.1.3. L'analyse de Williamson

Williamson (1975) a critiqué la démarche précédente, qu'il estime de portée limitée. Selon lui, elle ne permet pas de proposer une explication générale de l'apparition des organisations, et, en particulier, de celle des organisations complexes. Elle justifie, dans certains cas, l'existence d'unités de production de petites dimensions, mais jamais celle de grandes entreprises.

En effet, les situations de non-séparabilité semblent beaucoup moins fréquentes que ne le laissent entendre Alchian et Demsetz. Une preuve en est, selon Williamson, que dans nombre d'ateliers, il existe des stocks de produits intermédiaires entre les différents postes de travail. Il ne pourrait pas en être ainsi si la fonction de production n'était pas séparable. En outre, le phénomène, localisé aux différentes étapes du processus de production, ne peut concerner que les établissements, et non les firmes dans leur globalité.

2.1.1.3.1. Le rôle des coûts de transaction

La position adoptée alors par Williamson (1975) consiste à reprendre la voie ouverte par Coase, et à l'approfondir, en étudiant de manière plus fine la nature des coûts de transaction. Il s'attache à analyser les phénomènes qui rendent difficiles et coûteuses la conception et l'exécution à la satisfaction des parties en présence de contrats complexes. Selon lui, la conjonction de facteurs liés à l'environnement d'une part, au comportement des décideurs d'autre part, est à l'origine des dysfonctionnements des marchés. Plus précisément, le couplage de l'incertitude et de la complexité avec la rationalité limitée, et celui du petit nombre avec l'opportunisme interdisent le bon déroulement des échanges sur les marchés.

La rationalité limitée caractérise des comportements qui visent à être rationnels, mais n'y parviennent pas, en raison de limitations imposées par la neurophysiologie et le langage humains. Les premières limitations se manifestent par la capacité bornée des individus à recevoir, stocker et traiter les informations, et les secondes par le fait qu'il n'existe pas toujours de modes d'expression permettant de transmettre sans ambiguïté à d'autres personnes

des connaissances, des instructions ou des sentiments[1]. Mais ces limites de la rationalité ne jouent un rôle contraignant que dans la mesure où elles sont atteintes, c'est-à-dire dans les situations où l'environnement se caractérise par un degré élevé de complexité ou d'incertitude. Dans cette éventualité, il s'avère difficile, voire impossible, de rédiger des contrats prévoyant tous les cas possibles, et définissant avec précision, pour chacun d'entre eux, les attitudes à adopter. L'organisation administrative conduit alors à réaliser une économie considérable sur la rationalité limitée, en permettant l'utilisation de processus de décision adaptatifs et séquentiels. Il n'est plus nécessaire d'envisager, a priori, l'ensemble des événements possibles. Il suffit, à chaque instant, de concentrer l'attention sur ceux qui se produisent réellement, ou dont la probabilité d'apparition devient très élevée.

Selon Williamson, l'opportunisme élargit l'hypothèse classique de recherche de l'utilité maximale par les agents économiques, en y introduisant des considérations d'ordre stratégique. Cela implique, notamment, que le recours à la ruse en constitue un des aspects. Une manifestation du comportement opportuniste consiste donc à faire des promesses sans la moindre intention de les tenir, ou à proférer des menaces qui ne seront pas exécutées. Une telle attitude est néanmoins sans conséquences défavorables sur le fonctionnement du marché, lorsque le nombre des acteurs est élevé. Les opportunistes seront éliminés à l'occasion du renouvellement des contrats à court terme. Il n'en va pas de même pour les situations de petit nombre, dans lesquelles existent tous les phénomènes associés aux relations dans un monopole ou un oligopole bilatéral (Soulié, 1970, 1975). Il est, dans ce cas, de l'intérêt commun des firmes en présence d'adopter un comportement de maximisation des profits joints. Mais, dès ce choix effectué, le partage du profit total réalisé devient un jeu à somme nulle entre vendeurs et acheteurs. Chacun est tenté d'obtenir, par tous les moyens, le maximum d'avantages, ce qui implique des processus de négociations longs et coûteux, donc préjudiciables à l'ensemble des firmes concernées. Le marché constitue alors une modalité peu efficace d'allocation des ressources.

Williamson introduit, à cet égard, une distinction fondamentale entre le petit nombre ex ante et le petit nombre ex post. Il arrive, en effet, que la relation marchande conduise, pour des raisons techniques (nécessité d'amortir des investisssements importants), à la conclusion d'un contrat à long terme. Il est fréquent, dans ce cas, que l'entreprise bénéficiaire possède, du fait même qu'elle a exécuté le marché, un avantage en termes de coûts (effet d'expérience[2], par exemple) sur la majorité de ses concurrents potentiels lors du renouvellement du contrat. Ainsi, même si le nombre des candidats est élevé pour l'appel d'offre concernant le contrat initial, il est considérablement réduit lorsqu'il s'agit de le renouveler, ce qui facilite l'apparition de comportements opportunistes, notamment de la part du premier titulaire du contrat[3]. On passe, ainsi, d'une situation de grand nombre ex ante à un état de petit nombre ex post. Il importe d'anticiper cette évolution lors du choix d'un mode d'organisation de la transaction.

---

1. Il s'est avéré nécessaire, dans certaines situations, de créer des langages spéciaux pour pallier l'imprécision du langage courant. C'est le cas dans le domaine du droit et dans celui des mathématiques.
2. Le phénomène d'expérience ou d'apprentissage se traduit par une diminution du coût moyen lorsque les quantités cumulées produites augmentent. Dans le cas évoqué ici, la firme qui obtient le contrat et qui l'exécute bénéficie de ce fait d'une diminution de ses coûts qu'elle peut partiellement répercuter sur son prix d'offre lors du renouvellement du contrat. Une analyse plus détaillée du phénomène d'apprentissage est présentée au chapitre 7.
3. La situation est alors celle d'un quasi-monopole bilatéral. Il est possible que le coût de la renégociation totale du contrat apparaisse tellement élevé aux deux parties en cause qu'elles renoncent à adopter une attitude opportuniste. Voir, par exemple, Zupan (1989).

2.1.1.3.2. L'importance des actifs spécifiques

On a reproché à juste titre à la démarche de Williamson d'opposer le marché à l'entreprise, sans envisager la possibilité de modalités intermédiaires d'organisation des échanges. Dans un travail postérieur (Williamson, 1979), l'auteur répond à cette critique et étend son analyse, en mettant l'accent sur la relation entre les investissements spécifiques et les dysfonctionnements du marché.

Un actif est dit spécifique lorsqu'il ne permet que la production d'un bien ou service particulier, destiné à un client unique. La spécificité est donc dans la transaction, et non pas simplement dans la production. Williamson qualifie d'idiosyncratiques les relations entre les parties qui en résultent. L'existence d'actifs spécifiques lie à la fois le vendeur et l'acheteur, le premier parce que l'éventail de son offre est limité à un seul produit, le second parce qu'un seul fournisseur est capable de répondre à ses besoins particuliers. Dans la réalité, on rencontre aussi des variantes du cas évoqué ici. Le degré de spécificité d'un actif sera, alors, d'autant plus élevé que sa valeur d'opportunité (valeur associée à des emplois alternatifs) sera faible pour le producteur et pour l'acheteur.

Les investissements spécifiques prennent des formes multiples. Ils peuvent consister en équipements, mais aussi en localisation d'unités de production ou de points de vente, en formation du personnel ou en accumulation de connaissances[1]. Lorsque le degré de complexité ou d'incertitude rend impossible la conclusion de contrats à long terme en raison de la rationalité limitée, l'existence de ces actifs conduit à une augmentation importante des coûts de transaction sur le marché. Il convient alors de mettre en place des modalités d'échange plus efficaces. Celles-ci dépendent notamment de la fréquence des transactions. Le tableau suivant présente les différents cas qui peuvent se présenter.

Tableau 11. – Les différents types de transactions

		Spécificité de l'investissement		
		Faible	Moyenne	Forte
Fréquence	occasionnelle	Achats d'équipements standards	Achats d'équipements « personnalisés »	Construction d'une usine
	répétitive	Achats de produits standards	Achats de produits « personnalisés »	Transfert sur un site donné de produits intermédiaires entre des étapes successives du processus de transformation

Cette classification conduit à présenter plusieurs remarques. Il est évident, d'abord, que le déroulement des échanges standardisés n'implique pas le recours à un mode d'organisation autre que le marché. D'autre part, seules les transactions répétitives justifient la mise en place de structures spécialisées et donc coûteuses. Néanmoins, les échanges non standardisés mais peu fréquents ne peuvent pas se dérouler de manière efficace sur le marché, et nécessitent donc une attention particulière.

1. Cet aspect sera développé dans le chapitre 6 consacré à l'étude de l'intégration verticale.

Dans ce dernier cas, une fois le contrat conclu, il est de l'intérêt des parties en cause qu'il soit mené à bonne fin. Des investissements ont, en effet, été réalisés dans des actifs spécifiques dont la valeur d'opportunité est faible, et dont le transfert à des tiers (dans le cadre de l'exécution du contrat) soulève de délicats problèmes d'évaluation. Cela est d'autant plus vrai que le degré de spécificité des investissements est élevé. La rareté des transactions ne permettant pas d'espérer amortir le coût d'une organisation spécialisée, la manière la plus efficace de réaliser l'échange est d'introduire une clause d'arbitrage dans le contrat. L'arbitre, choisi par les parties pour ses compétences, a pour mission d'évaluer les performances et de résoudre les conflits. Il est convenu, lors de la conclusion ou du déroulement du contrat, que ses décisions seront acceptées par toutes les personnes concernées.

Lorsque les échanges non standardisés sont répétitifs, il devient possible de mettre en place des structures formelles adaptées à la situation. Ces dernières peuvent relever de deux formes principales, selon que les parties en présence conservent un certain degré d'autonomie, ou, au contraire, sont intégrées dans une organisation unitaire.

Si le degré de spécificité des actifs n'est que moyen, un fournisseur indépendant peut avoir la possibilité de bénéficier d'économies d'échelle en approvisionnant plusieurs clients distincts. Il paraît alors avantageux de maintenir l'autonomie des parties en présence, et de régir le déroulement de l'échange de manière contractuelle. Une telle solution peut, néanmoins, entraîner l'apparition de sérieux problèmes lorsque les changements intervenus dans l'environnement nécessitent des ajustements du prix de transaction. Il est certes possible de prévoir des clauses d'indexation dans les cas les plus simples, mais il persiste un risque d'émergence de conflits dans les situations plus complexes, où l'évaluation de la croissance des coûts de production (et donc de sa répercussion mécanique sur le prix) est plus difficile à réaliser de façon non contestable par le vendeur ou l'acheteur.

L'incitation à procéder à un échange entre deux entités indépendantes diminue lorsque le degré de spécificité de la transaction augmente. L'impossibilité de vendre à un client autre que l'acheteur a pour conséquence que l'autonomie du fournisseur n'accroît pas l'importance des économies d'échelle que peut réaliser le fournisseur. L'avantage que présente, en revanche, l'intégration verticale est de réduire les conflits d'intérêt (seul importe le profit total obtenu par l'entreprise, qu'il soit localisé au niveau amont ou aval du processus de production), et de permettre d'organiser l'échange sous une autorité unique.

Les différentes modalités d'organisation qui viennent d'être évoquées sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 12. – Nature des transactions et organisation des échanges

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="3">Spécificité de l'investissement</td></tr>
<tr><td>Faible</td><td>Moyenne</td><td>Forte</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Fréquence</td><td>occasionnelle</td><td rowspan="2">Organisation sur le marché</td><td colspan="2">Organisation trilatérale (arbitrage)</td></tr>
<tr><td>répétitive</td><td>Organisation bilatérale
(Relations personnalisées)</td><td>Organisation unitaire</td></tr>
</table>

La prise en compte de l'existence de coûts de transaction et d'actifs spécifiques ne permet pas seulement d'expliquer l'apparition de modalités d'organisation de l'activité économique autres que le marché. Elle ouvre aussi la voie à l'analyse des diverses formes de structures internes adoptées par les entreprises.

2.1.2. La diversité des organisations internes des entreprises

Une fois établies les raisons justifiant que le déroulement de certains échanges soit régi par des décisions administratives plutôt que par le système de prix, il convient d'étudier comment ces échanges s'effectuent à l'intérieur des entreprises. On est ainsi conduit à se pencher sur la diversité des modalités internes d'organisation des firmes.

Plusieurs démarches ont été utilisées pour aborder cette question. Elles peuvent être regroupées en deux grandes catégories. Dans la première, l'accent est mis sur l'influence exercée par les contraintes nées de l'environnement. Dans la seconde, on retient surtout le rôle des coûts de transaction. Ces deux types d'analyse sont plus complémentaires qu'antagonistes. Elles privilégient simplement des aspects différents du problème. Dans les deux cas, le point de départ est le même. La rationalité limitée qui caractérise les comportements humains implique que le décideur au sommet de l'entreprise, incapable de décider, à lui seul, des modalités d'allocation de la totalité des ressources utilisées par la firme, confie un certain nombre de responsabilités à des subordonnés. Les modalités de cette délégation définissent la structure interne des entreprises.

Selon Ansoff (1974), la structure se compose de trois éléments principaux : les tâches à effectuer, le rôle des acteurs et les liens entre tâches et rôles. Les premières tâches historiquement clairement définies étaient relatives à la production. Progressivement, la démarche a été étendue à d'autres aspects du fonctionnement des firmes. Pour les rôles, on a pendant longtemps opposé « exécution » et « autorité », les rôles d'autorité étant réservés aux gestionnaires. Cette dichotomie semble moins pertinente à l'heure actuelle. La gestion appelle de plus en plus d'activités d'exécution, et les travailleurs directement productifs, de leur côté, participent plus souvent au processus de décision. Les liaisons entre tâches et rôles se diversifient et deviennent plus complexes. La variété des formes structurelles augmente donc.

2.1.2.1. L'efficacité des formes structurelles

Le choix des modalités de l'organisation interne de l'entreprise est une décision de gestion, mais une décision majeure de par ses conséquences. Les structures définissent le cadre dans lequel s'effectue le fonctionnement de la firme et en particulier celui dans lequel se déroulent les processus de gestion. Elles exercent ainsi une influence déterminante sur les performances de l'entreprise. La question de l'efficacité des structures se trouve ainsi posée : à quels critères doit satisfaire l'organisation interne pour que les performances de la firme puissent être aussi bonnes que possible, compte tenu des contraintes exercées par l'environnement ? Le problème est complexe. Une étude fondamentale (Ansoff et Brandenburg, 1971) permet d'en éclairer les différents aspects.

2.1.2.1.1. Les critères d'efficacité

Ansoff et Brandenbourg isolent, dans l'entreprise, deux sous-systèmes principaux : le sous-système logistique et le sous-système de gestion. Le sous-système logistique regroupe l'ensemble des activités liées à la transformation des ressources acquises par l'entreprise en

produits destinés à être vendus. Il s'étend de la Recherche-Développement au service après-vente, et correspond à l'activité de production entendue au sens large[1]. Le sous-système de gestion est constitué de l'ensemble des processus de gouvernement et de contrôle de l'entreprise. Ces processus sont classiquement structurés en fonction de leur niveau et de la méthode utilisée. Les auteurs proposent, alors, quatre critères permettant d'apprécier les différents aspects de l'efficacité d'une modalité d'organisation interne.

L'efficacité en état stable correspond au cas où la nature et le niveau des activités de l'entreprise ne se modifient pas. L'entreprise doit être capable de produire au coût le plus faible, et doit donc rechercher à profiter au maximum des économies d'échelle potentielles. Cependant, les décisions à prendre sont peu nombreuses et répétitives. Le sous-système de gestion peut, en revanche, être peu développé.

La souplesse opérationnelle est l'aptitude de l'entreprise à modifier rapidement et au moindre coût ses niveaux de production. Le système logistique, ainsi qu'une partie du système de gestion, doivent être décentralisés pour raccourcir les délais de réaction aux modifications de l'environnement. L'entreprise doit aussi être à même de collecter et de traiter l'information afin de déceler les fluctuations de la demande et, si possible, de les anticiper.

La souplesse stratégique réside dans la capacité à adopter, dans les délais les plus brefs, la gamme de produits. Pour y parvenir, il est nécessaire de procéder à une analyse systématique de l'environnement, analyse dont la veille technologique est l'un des aspects. Il faut aussi que la firme puisse initier l'évolution, et donc disposer de ressources suffisantes en Recherche - Développement et en marketing stratégique. Il faut enfin que l'appareil de production soit conçu pour pouvoir fabriquer simultanément les anciens et les nouveaux produits, le remplacement des premiers par les seconds n'étant, en général, que progressif.

Le quatrième critère est *la souplesse structurelle*. Elle se manifeste par la faculté que possède l'entreprise de modifier sa propre organisation interne. Elle suppose une grande flexibilité des hommes et des équipements, ce qui est rare, et une grande réceptivité aux idées nouvelles, ce qui est encore moins fréquent.

Ces quatre critères sont, dans une large mesure, incompatibles entre eux, de par les conditions qu'ils imposent. Par exemple, la recherche d'économies d'échelle (efficacité en état stable) suppose un regroupement des activités logistiques identiques, alors que la souplesse opérationnelle implique leur décentralisation. De ce fait, la pertinence de ces critères dépend de l'environnement de l'entreprise et des objectifs qu'elle poursuit.

Même si l'entreprise est conçue pour satisfaire à l'un ou l'autre des critères précédents, deux conditions supplémentaires doivent être vérifiées pour que la structure soit réellement efficace. La première, qualifiée de faisabilité économique, est que les ressources financières et matérielles nécessaires soient disponibles quantitativement et qualitativement. La seconde est la faisabilité humaine. Il est nécessaire qu'il y ait adéquation entre les ressources humaines existantes et les exigences imposées par la structure. Il faut que les hommes acceptent les tâches et rôles qui leurs sont confiés. L'organisation de l'entreprise doit donc être conçue en tenant compte de la dimension humaine, et un système d'incitations adapté peut s'avérer utile pour améliorer la concordance. On constate que ce phénomène humain induit des évolutions majeures dans les organisations, aussi bien au niveau des activités productives (tendance à la réduction du travail posté) que dans les activités de gestion.

---

1. Le sous-système logistique est proche des activités primaires telles qu'elles ont été définies par M. Porter (1985).

2.1.2.1.2. Les formes structurelles

Ayant défini ces différents critères, Ansoff et Brandenburg évaluent à leur aune les principales modalités d'organisation effectivement adoptées par les entreprises. Il en existe, selon eux, quatre. Les deux premières sont, de loin, les formes les plus répandues.

• La forme fonctionnelle

La forme fonctionnelle centralisée s'est développée à partir du début de ce siècle. Elle repose sur le principe d'un regroupement en grandes fonctions des activités logistiques similaires. Les responsables de chaque département rendent compte à un état-major central, qui est en charge de la coordination des activités de gestion.

Graphique 1. – La forme fonctionnelle

Cette modalité d'organisation répond bien aux exigences de l'efficacité en état stable. Le regroupement des activités logistiques permet d'exploiter au mieux les économies d'échelle potentielles. Il permet aussi de satisfaire au critère de souplesse opérationnelle, à condition que la taille de l'entreprise ne soit pas trop importante ou que le portefeuille d'activités ne soit pas trop diversifié. Dans le cas où ces conditions ne sont pas vérifiées, l'allongement des circuits de communication et l'accroissement de leur encombrement augmentent considérablement les délais de réaction aux changements de l'environnement. En revanche, les degrés de souplesse stratégique ou structurelle de cette forme de structure sont très faibles. L'addition ou la disparition d'activités remettent en cause l'organisation de toutes les activités logistiques, puisque chacune d'entre elles est alors concernée.

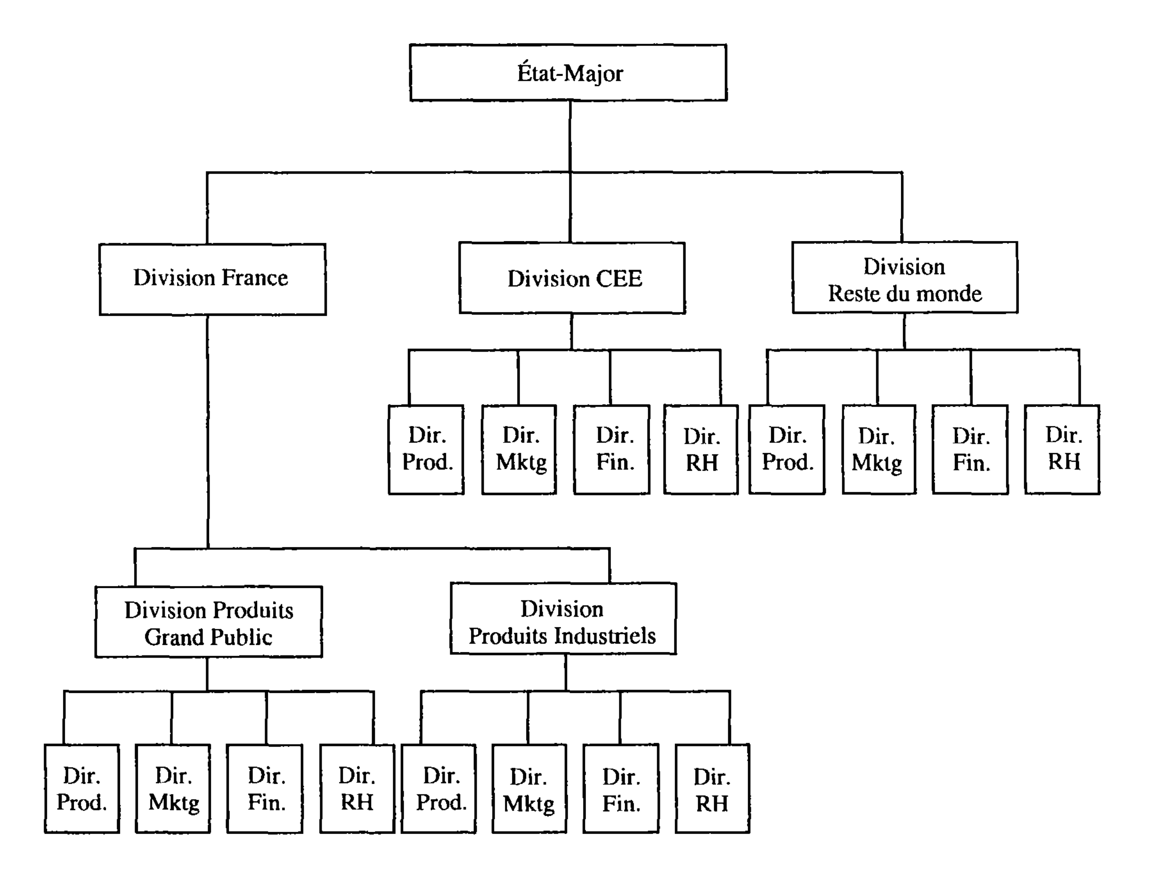
• La forme multidivisionnelle

La structure multidivisionnelle est apparue aux États-Unis dans le milieu des années 1920, comme réponse aux limites de la forme d'organisation fonctionnelle. Les premières firmes à l'avoir adoptée sont d'une part General Motors en raison de sa taille, d'autre part Dupont de Nemours à cause de l'étendue de sa gamme de production. Ce mode d'organisation est, de nos jours, celui qu'ont retenu de nombreuses grandes entreprises.

Le principe de cette structure consiste dans le regroupement des activités sur la base de couples produit-marché[1], chacun d'entre eux constituant une division dotée d'une large autonomie. Chaque dirigeant de division est responsable de la totalité des activités qui lui sont confiées, y compris leur croissance. En revanche la planification stratégique, qui porte sur le développement et donc la diversification de l'entreprise, est du ressort de l'état-major de la firme.

Un des intérêts majeurs de la forme multidivisionnelle est qu'elle est démultipliable. A un premier niveau de structuration par marché peut être associée, pour certaines divisions, une seconde organisation divisionnelle par produits (ou réciproquement). Le niveau le plus bas d'organisation reste néanmoins toujours de type fonctionnel, puisque chaque division doit assurer l'intégralité des opérations qu'elle a en charge.

Graphique 2. – La forme multidivisionnelle



La structure multidivisionnelle présente des avantages notables en termes de souplesse opérationnelle et stratégique sur les firmes fonctionnelles de taille comparable. La décentralisation des centres de décision et le raccourcissement conséquent des circuits d'information et de communication permet de réduire les délais de réaction aux changements de

1. L'expression « couple produit-marché » est d'un emploi fréquent et commode, mais ne repose sur aucune justification à caractère scientifique. Cet aspect méthodologique est développé au début du chapitre 5.

l'environnement. En outre, l'addition ou la suppression d'activités se fait par la création ou la disparition de divisions, ce qui ne perturbe pas l'organisation globale de l'entreprise.

Un autre intérêt de cette forme d'organisation se trouve dans la séparation entre la gestion courante, qui est du ressort des divisions, et la gestion stratégique, qui relève de l'état-major. Cette répartition des responsabilités, lorsqu'elle est réellement mise en œuvre, permet de distinguer clairement entre les différents types de décisions. Elle conduit ainsi, en principe, à une allocation efficace des compétences de gestion dont dispose l'entreprise. On constate néanmoins trop souvent, dans les faits, que la direction générale s'implique dans la gestion d'activités qui ne sont, en principe, pas de son ressort.

• La forme adaptable

Introduite, à partir d'expériences militaires développées pendant la Seconde Guerre Mondiale, cette modalité d'organisation, appelée aussi structure matricielle, répond aux besoins d'entreprises dont les activités se modifient fréquemment. C'est le cas, en particulier, des firmes dont la production prend la forme de projets : chantiers navals, bâtiments et travaux publics, et aussi sociétés de conseil[1].

La structure est caractérisée par l'existence d'éléments stables et d'éléments fluides. Les seconds correspondent aux projets, qui naissent puis meurent après leur achèvement, les premiers à la planification stratégique et au développement des activités, ainsi qu'à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'entreprise.

Il existe ainsi une double hiérarchie. Les ressources, et notamment les ressources humaines, dépendent à la fois d'un élément stable, mais aussi du responsable du projet auquel elles sont affectées. Dans une entreprise de BTP par exemple, un conducteur d'engin est rattaché à la fois à un responsable fonctionnel de la direction des ressources humaines et au chef du chantier où il travaille. Pour limiter les conflits que peut entraîner cette double hiérarchie, les pouvoirs s'exercent en principe de manière séquentielle : le responsable fonctionnel affecte les hommes et les ressources à des projets, mais transfère en même temps l'autorité à leur chef pour la durée de vie de l'opération.

Dans une telle organisation, les ressources doivent atteindre un degré de polyvalence suffisant pour permettre la réalisation des différents projets. Cette structure présente tous les avantages de la souplesse opérationnelle, stratégique et structurelle. Le corollaire en est que son efficacité en état stable est réduite.

• La forme innovatrice

Cette modalité d'organisation est récente et encore peu répandue. Elle se caractérise par l'existence de deux groupes d'activités principaux : les activités courantes et les activités innovatrices. Le second de ces groupes, dont les structures sont fluides, est chargé de la conception et du développement de nouveaux produits. Lorsque le stade de la production industrielle est atteint, on procède à un transfert vers le groupe des activités courantes : le nouveau produit est alors soit intégré à une division existante, soit à l'origine de la création d'une division nouvelle.

Cette structure permet, en principe, de satisfaire aux quatre critères d'efficacité. Elle a notamment le mérite d'être efficiente en état stable, ce qui n'est pas le cas de la forme adap-

1. L'activité par projets se caractérise par la structure temporelle du processus de production. Les facteurs entrent de manière continue dans l'entreprise, mais le produit fini est livré, dans sa totalité, au client à un instant unique.

table. Elle a, en outre, l'avantage de permettre le passage de certains membres du personnel du groupe des innovations à celui des activités courantes, et réciproquement. Cette possibilité de mobilité interne s'avère, en règle générale, extrêmement positive pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Elle permet une meilleure appréhension des problèmes que rencontre l'entreprise par les membres de son personnel, et donc une communication plus efficace entre les services[1].

L'intérêt de l'analyse de Ansoff et Brandenburg est de souligner que les modalités d'organisation interne que doivent choisir les entreprises dépendent de leur taille, de la nature de leurs activités et de l'environnement dans lequel elles évoluent. Les formes fondamentales présentées ici ne constituent qu'une typologie générale, et doivent être adaptées aux situations réelles rencontrées. On en rencontre, dans les faits, de nombreuses variantes. Mais leurs traits principaux les rattachent, dans la très grande majorité des cas, à l'une des quatre grandes catégories précédentes.

Il convient, dans une seconde étape de l'analyse, de se placer à un niveau d'abstraction plus élevé et de s'interroger de manière théorique sur les relations existant entre structures et performances de l'entreprise.

2.1.2.2. Structures internes et coûts de transactions

Les conséquences de l'existence d'une organisation hiérachique, c'est-à-dire d'une délégation du pouvoir de décision, ont été étudiées, sur le plan théorique, par un nombre trop restreint de chercheurs. Il faut, parmi eux, citer Ames (1974) et Cotta (1974) qui ont abordé le problème en développant une théorie des messages. Leur démarche, prometteuse mais qui n'a suscité que peu d'émules jusqu'à ce jour, a consisté à analyser les degrés dont disposent les subordonnés pour réagir aux instructions envoyées par leurs supérieurs, en tenant compte à la fois des objectifs poursuivis par les membres de l'entreprise et des contraintes qui s'imposent à eux. L'existence de la rationalité limitée, qui entraîne l'imperfection des procédures de décision et de contrôle de leur exécution, tient, de manière implicite, un rôle central dans l'appréhension des caractéristiques du fonctionnement des entreprises.

Il revient à Williamson (1970) le mérite d'avoir été, sans doute, le premier économiste à proposer une analyse systématique de la relation entre les modalités de l'organisation interne des entreprises et leurs performances économiques.

Williamson met l'accent sur le rôle des coûts de transaction. Les informations et les instructions se déforment chaque fois qu'elles transitent par un niveau hiérarchique. Ce phénomène impose une limite au nombre des niveaux hiérarchiques que peut posséder une organisation : au-delà de ce plafond, le coût marginal des transactions est plus élevé dans l'entreprise que sur le marché. Comme le nombre des surbordonnés qu'un responsable peut diriger et contrôler efficacement est lui-même réduit, il en résulte l'apparition d'une limite à la taille des firmes, dès lors que la structure des circuits d'information et de décision ne se modifie pas pendant la croissance. C'est le cas, notamment, de la forme fonctionnelle. La supériorité, à cet égard, de la forme multidivisionnelle, est d'être décentralisée et de permettre le raccourcissement des circuits de décision. Elle ne se heurte donc pas à cet obstacle, puisqu'il est toujours possible, si le besoin s'en fait sentir, de démultiplier les divisions existantes.

---

1. Voir, chapitre 4, une analyse de certains des problèmes de communication qui peuvent apparaître à l'intérieur de l'entreprise.

On relève un second avantage de la forme multidivisionnelle dans la séparation des activités courantes et de la gestion stratégique. Elle n'est possible que parce que chaque division est un centre de profit autonome, dont les performances peuvent être jugées de manière objective par l'état-major[1]. Le contrôle exercé par ce dernier peut donc être a posteriori : il intervient au niveau des résultats, et non à celui de la prise de décision. L'état-major dispose ainsi de plus de temps pour se consacrer à la définition des axes de développement de l'entreprise.

La prise de décision stratégique peut être, ainsi, améliorée. Elle l'est d'autant plus que, pour des raisons évidentes de compétence, les responsables des départements font partie du comité de direction de l'entreprise fonctionnelle. Il leur est difficile de rester parfaitement objectifs dans le processus d'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire de n'avoir en vue que l'intérêt supérieur de l'entreprise, et d'oublier totalement celui du département dont ils sont responsables[2]. Or il est fréquent que la planification conduise à privilégier certaines fonctions au détriment des autres, et soit ainsi à l'origine de conflits internes. Ce problème de dédoublement de la personnalité ne se pose pas dans le cas de la firme multidivisionnelle. Les membres de l'état-major et du comité de direction ne sont, en principe, pas impliqués dans la gestion courante des divisions.

La firme multidivisionnelle présente également l'avantage de développer un marché interne des capitaux qui fonctionne mieux que le marché réel. Les ressources générées par chaque division peuvent être centralisées, puis réparties sur la base de critères de rentabilité attendue. L'information est meilleure à l'intérieur de l'entreprise que sur le marché : l'existence de sanctions administratives et la possibilité de procéder à des audits réduit les comportements opportunistes. L'allocation des ressources financières est donc plus efficace que si elle était effectuée par le marché.

Pour les grandes entreprises, les coûts des transactions internes sont plus faibles dans la structure multidivisionnelle que dans la forme fonctionnelle. Il faut souligner que cette supériorité est liée non seulement à l'aspect formel de l'organisation, mais aussi à la séparation réelle entre gestion des activités courantes et gestion stratégique. Si l'état-major intervient dans le fonctionnement des divisions, les performances de ces dernières ne leur seront plus totalement imputables. Il existe donc un délicat problème de segmentation stratégique. Il est nécessaire que les domaines affectés aux différentes divisions soient largement indépendants les uns des autres, afin que l'état-major ne céde pas à la tentation d'exploiter des économies d'échelle potentielles en centralisant la gestion de certaines activités[3]. On peut néanmoins noter que les progrès réalisés en matière d'informatique et de télécommunication permettent de concilier le principe d'autonomie des divisions avec la mise en place de services centraux opérationnels couvrant des champs où existent des économies d'échelle importantes. La centralisation de certains services informatiques, auxquels les divisions ont un accès direct, ou de la gestion de trésorerie (en monnaie nationale ou en devises) en constitue un exemple.

---

1. Il n'en va pas ainsi dans le cas de la firme fonctionnelle. Sur quels critères comparer l'efficacité du département production à celle du département marketing ? Il est évident, en outre, que les performances des fonctions sont étroitement interdépendantes : on ne peut vendre que ce qui a été produit, et le choix des produits est déterminé, dans une large mesure, par les études de marché.
2. Williamson cite le cas de Thomas Becket (1118-1170), qui était à la fois chancelier d'Angleterre et primat d'Angleterre. Estimant que les intérêts du royaume et de l'Église n'étaient pas compatibles, il a choisi de défendre les seconds et s'est opposé au roi Henry II. On connaît son triste sort.
3. Voir Hill (1988). Voir aussi chapitre 5.

L'entreprise n'est donc plus la « boîte noire » de la théorie néoclassique, dans laquelle entre des facteurs et d'où sort un produit. Des progrès notables ont aussi été réalisés dans d'autres domaines, qui ont largement contribué au développement de l'économie d'entreprise.

2.2. Les progrès récents de l'analyse

La période actuelle se caractérise par un regain de l'intérêt porté à la théorie de l'entreprise. Amorcée pendant les années 1930, cette évolution se traduit par la croissance quantitative et qualitative des travaux consacrés à ce sujet. Ces recherches se sont avérées particulièrement fructueuses, et ont permis une meilleure compréhension de la réalité économique. Elles ont aussi ouvert de nouvelles voies de reflexion, qui s'annoncent très prometteuses. Les domaines ainsi couverts sont nombreux et variés, et un exposé exhaustif de leur contenu est impossible dans le cadre de ce chapitre. On se propose simplement ici d'en présenter les principaux. Un certain nombre des thèmes qui sont évoqués seront développés dans des chapitres ultérieurs.

2.2.1. La concurrence

Parmi les développements les plus anciens, on trouve les premiers travaux sur des marchés moins idéalisés que la concurrence pure et parfaite et le monopole : concurrence monopolistique (E. Chamberlin, 1950), concurrence imparfaite (J. Robinson, 1969)[1], oligopole (P.M. Sweezy, 1939). Ces études, bien que conservant un certain nombre des hypothèses de la théorie néoclassique, mettent en évidence certaines des limites de cette dernière. Un point qui leur est commun est d'introduire, parfois de façon timide, les phénomènes de pouvoir aux côtés des mécanismes de marché. Le constat de l'existence des possibilités d'action pour les entreprises servira ultérieurement de base théorique à l'étude des choix stratégiques.

Sur un plan plus empirique, l'étude des structures de marché a été développée dans le cadre de l'économie industrielle. Cette branche de la science économique, d'origine américaine, s'est d'abord intéressée de manière concrète au paradigme marché - conduite- performances ; il s'agissait de déterminer comment s'exerce l'influence des structures de marché sur le comportement et les performances des firmes, et notamment de déceler ce qui favorise l'apparition de pratiques anti-concurrentielles. Il importe alors de se pencher sur les caractéristiques de ces structures de marché, constituées par trois éléments principaux : la *concentration*, la *différenciation* et les *barrières à l'entrée*.

Un apport important de l'économie industrielle consiste dans une meilleure connaissance empirique des conditions de la concurrence. Des développements récents de l'économie industrielle s'écartent du modèle initial, et mettent l'accent sur la liberté dont disposent les entreprises, c'est-à-dire sur leur comportement stratégique.

1. Les travaux originaux de Chamberlin et Robinson datent du milieu des années 1930. Les ouvrages cités en référence en constituent des éditions ultérieures.

2.2.2. La multiproduction

Depuis peu quelques spécialistes se sont engagés dans une autre direction : l'analyse des phénomènes de multiproduction. Il est apparu très vite, qu'au plan théorique, le problème était d'une complexité redoutable. Il s'est avéré aussi qu'un certain nombre des concepts, employés dans la démarche traditionnelle, n'étaient pas pertinents pour traiter des phénomènes de multiproduction. Il a donc fallu développer de nouvelles méthodes d'étude. Celles-ci se trouvent encore, pour la plupart, dans leur phase d'élaboration. En situation de multiproduction, on est encore loin de disposer des certitudes théoriques que l'on a pour les cas de monoproduction. On est, néanmoins, parvenu à obtenir des résultats encourageants, tant dans l'étude de la multiproduction horizontale que dans celle de l'intégration verticale. Certains de ces aspects ont été évoqués plus haut.

2.2.3. Les analyses stratégiques

L'un des pionniers de l'analyse stratégique a été I. Ansoff (1965). Sa démarche, comme celle de la majorité de ses successeurs, a été largement empirique. Elle consiste à étudier, de manière globale, les contraintes qui s'imposent à l'entreprise et à déterminer, dans l'éventail des choix possibles, les solutions les plus appropriées. Les travaux de Porter (1980,1985) dans ce domaine ont contribué à donner un nouvel éclairage à la question.

Depuis peu, et dans quelques domaines particuliers, on assiste à l'apparition d'analyses plus théoriques et plus formalisées des comportements stratégiques (Jacquemin, 1985 ; Labourdette, 1989 ; Ponssard, 1988 ; Tirole, 1985, 1988). Un outil privilégié en est la théorie des jeux. L'étude des stratégies de menace est une bonne illustration de ces développements récents (Dixit, 1982 ; Kulatilaka et Marks, 1988 ; Salop, 1979 ; Salop et Scheffman, 1983 ; Williamson, 1968)[1].

2.2.4. Le facteur humain

Une lacune des premières études stratégiques, comblée pourtant par certains travaux modernes, tient à la focalisation sur les décisions elles-mêmes, négligeant les processus de prise de décision, c'est-à-dire le rôle des hommes. Des psychosociologues, comme H. Simon (1949, 1960), se sont intéressés à cet aspect du problème. Ils se sont notamment penchés sur l'imperfection des processus de décision, due à la rationalité limitée. Ils ont ainsi pu montrer pourquoi et comment, dans la réalité, la situation des entreprises différait de l'optimum décrit par la théorie néoclassique.

D'autres auteurs ont abordé l'analyse des comportements humains dans les entreprises sous l'angle des droits de propriété (Furubotn et Pejovich, 1972). L'une des thèses les plus célèbres en ce domaine est due à R. Marris (1964), père de la théorie manageriale. Marris montre comment certains choix stratégiques des grandes entreprises s'expliquent par la divergence d'intérêt entre les dirigeants salariés et les actionnaires. Il met aussi en évidence le rôle des marchés boursiers comme régulateurs du comportement des dirigeants salariés,

Un apport essentiel, commun à ces diverses démarches qui prennent en compte le facteur humain, est de ne plus considérer l'entreprise ni comme une simple boîte noire, ni comme une entité purement économique, mais comme une organisation humaine.

1. Certains de ces thèmes seront exposés dans cet ouvrage, notamment dans le chapitre 7 consacré aux barrières à l'entrée.

2.2.5. La gestion des entreprises

Un dernier courant théorique s'intéresse à l'étude de la gestion des entreprises. Il intègre notamment dans l'analyse les différents aspects de la politique des firmes : politique industrielle (production), politique commerciale et de marketing, politique financière et gestion des ressources humaines[1]. Seul le premier de ces points était, de manière partielle, pris en compte par la théorie néoclassique. Or le fait que l'entreprise soit environnée de marchés imparfaits la conduit à développer une politique active et multidimensionnelle. Il importe donc que les théoriciens acceptent de quitter l'univers confortable des marchés parfaits, où la demande ne dépend que du prix, pour se rapprocher de la réalité. La complexité des problèmes auxquels ils sont alors confrontés a pour effet de remettre en cause des certitudes jusqu'alors bien établies.

Les progrès récents réalisés en théorie économique de l'entreprise ont pour point commun de prendre en compte le caractère complexe et multidimensionnel de l'entreprise. Pour cette raison même, ces développements privilégient certains aspects au détriment des autres. Mais il serait vain, au nom d'un principe simpliste d'unicité, de vouloir nier la diversité de la réalité. Les chapitres suivants mettront en relief cette multiplicité des aspects de l'entreprise.

1. Pour un exposé plus technique de ces aspects liés à la gestion, voir Roux et Soulié (1992).

Chapitre 2

Taille et concentration

Les différences de dimensions entre les entreprises constituent l'aspect le plus immédiatement perceptible de leur diversité. A cet égard, on oppose souvent les grandes firmes aux petites et moyennes entreprises (PME). La situation est beaucoup moins simple qu'elle ne le paraît au premier abord. On se heurte, en effet, à deux problèmes de fond : celui de la mesure de la taille et celui de l'explication de la diversité constatée.

Si l'on se situe dans une optique de marché, une nouvelle question, liée à la précédente, concerne la concentration qui constitue l'un des éléments de la structure des branches. La concentration dépend, entre autres, des dimensions des entreprises comparées à celle du marché. Certains des problèmes méthodologiques soulevés par l'étude de la concentration sont analogues à ceux rencontrés dans l'analyse de la taille.

L'étude de ces deux thèmes conduit à traiter de certains aspects du processus de croissance des entreprises.

1. LA DIVERSITÉ DES TAILLES

Les firmes sont des entités multidimensionnelles. La pluralité des facettes que présente chaque entreprise est à l'origine des difficultés rencontrées dans la définition même de sa taille, et donc dans sa mesure. Il en résulte que l'analyse des phénomènes expliquant les dimensions des entreprises se révèle particulièrement complexe.

1.1. La mesure

Le concept de taille est difficile à cerner pour les entreprises. On peut, néanmoins, adopter une démarche empirique et aborder la question afin de proposer une méthode de mesure. On s'impose ainsi un effort de réflexion sur le contenu de la notion.

1.1.1. La variété des indicateurs de dimension

Une première constatation porte alors sur l'existence d'une multiplicité d'indicateurs de dimension. Le problème majeur devient celui du choix de l'un d'entre eux. Un effort de classification s'avère nécessaire à cet effet.

L'importance d'une firme peut être appréhendée soit par son activité pendant une période donnée, soit par sa situation à un instant déterminé. Il en résulte une première grande dichotomie entre les critères de dimension utilisables : certains sont relatifs à des flux, d'autres à des stocks. D'autre part, certaines variables retenues sont financières, d'autres au contraire sont réelles[1], mais peuvent être mesurées soit en unités physiques, soit en termes monétaires. En conséquence, les indicateurs de dimensions peuvent être classés en six grandes catégories. Le tableau suivant, qui ne prétend en aucun cas être exhaustif, en présente quelques exemples.

Tableau 1. – Diversité des indicateurs de taille

Indicateurs		de flux	de stocks
financiers		– cash-flow – bénéfice	– fonds propres – actif net – valeur marchande
réels	en unités physiques	– production	– effectifs – capacité de production
	en unités monétaires	– chiffres d'affaires – masse salariale – valeur ajoutée	– immobilisations

Ces différents critères ont tous leurs caractéristiques propres. Il n'est pas inutile de souligner ceux qui sont le plus souvent utilisés.

1.1.1.1. Les indicateurs réels

Selon les situations, la mesure est effectuée en termes de quantité ou de valeur.

1.1.1.1.1. Indicateurs mesurés en unités physiques

On entend par « production » la production totale de l'entreprise au cours d'une période donnée, exprimée en unités physiques (tonnes, nombre d'unités, etc.). Outre qu'il permet d'être neutre par rapport au mouvement des prix, ce critère a l'incontestable avantage de l'objectivité et de la simplicité. Mais cette simplicité a ses limites. L'utilisation de cet indicateur implique sinon la monoproduction, du moins la production de biens homogènes faute de quoi les produits sont difficilement additionnables. Par ailleurs, les « effets qualité » peuvent nuire à la fiabilité du critère. Il est donc d'autant plus intéressant que les produits concernés sont peu élaborés (matières premières, productions agricoles ...), standardisés ou fortement substituables.

Les effectifs constituent un indicateur en apparence simple et immédiatement mesurable. Des données quantitatives précises sur l'emploi des entreprises sont disponibles. Par ailleurs, c'est un des rares critères pour lequel on dispose de séries temporelles longues. Enfin, à long terme, non seulement il efface lui aussi les effets prix (évolution des rémunérations), mais il correspond à un aspect qui conditionne beaucoup de comportements. De nombreux textes réglementaires font référence à lui (législation sociale, attribution de soutiens financiers).

1. La distinction entre actifs financiers et actifs réels est aussi classique, en économie, que celle entre flux et stocks. Un actif financier est un actif dont l'échange conduit à l'apparition d'une relation juridique patrimoniale (créance - dette) entre agents économiques. Tout actif qui n'est pas financier est appelé réel.

D'un point de vue comparatif, l'intérêt de recourir à cet indicateur peut être réduit par la politique suivie par l'entreprise (intensité de la sous-traitance, rôle du personnel intérimaire ou sous contrats à durée déterminée) ainsi que par la nature du progrès technique (neutre, labour-saving ou capital-saving).

Le critère des effectifs a trois inconvénients supplémentaires. Il conduit souvent à sous-estimer la croissance réelle de la firme, dans la mesure où l'augmentation du nombre de salariés est, en général, plus lente que celle des actifs utilisés ou de la production. Il ne permet pas non plus de distinction entre les diverses catégories d'employés en fonction de leur qualification et de leur niveau de responsabilité (problème de « l'intensité administrative »). Enfin, en période de stagnation ou de récession, les entreprises retardent autant que possible la décision de diminuer leur personnel. Les réductions d'emploi interviennent alors de manière brutale et discontinue.

En dépit de ses limites, le critère des effectifs doit être retenu dans toute analyse pour la simple raison que beaucoup de problèmes de gestion sont liés à la présence des hommes et que l'une des missions de l'entreprise est d'offrir des emplois.

1.1.1.1.2. Indicateurs mesurés en unités monétaires

Le chiffre d'affaires est égal au montant des ventes durant une période donnée. Il correspond aux recettes totales de la firme dues à l'écoulement des produits sur le marché (exprimé de préférence hors taxes). Établi sur la base des prix, ce critère permet d'établir un étalon unique tenant compte de la diversité des produits et de leur qualité. Mais il en résulte, à l'inverse, que les variations du chiffre d'affaires reflètent à la fois celles de l'activité réelle et celles des prix. Ce critère est facilement mesurable, ce qui explique qu'il soit l'un des plus employés pour évaluer la taille. Il est en outre directement lié à l'importance des affaires traitées par l'entreprise, c'est-à-dire à son influence sur ses fournisseurs et ses clients, et aussi au montant des flux de trésorerie qu'elle gère et qui détermine ses relations avec ses banquiers.

La valeur ajoutée est la différence entre la valeur produite et les consommations intermédiaires, c'est-à-dire les achats courants effectués par l'entreprise auprès de ses fournisseurs. Elle mesure la contribution de la firme au produit intérieur brut. Comme pour tous les indicateurs mesurés en termes financiers, l'évolution de la valeur ajoutée doit être appréciée en tenant compte des effets-prix. Ce critère, l'un des meilleurs puisqu'il mesure effectivement l'apport de l'entreprise au processus économique, intègre la marge bénéficiaire.

Les immobilisations constituent une évaluation monétaire du capital productif de l'entreprise. Du fait de l'usure des équipements, du progrès technique et de l'inflation, la mesure des immobilisations pose des problèmes délicats. Plusieurs méthodes sont utilisées : coût historique (déduction faite ou non des amortissements comptables ou fiscaux), coût de reproduction ou de remplacement (qui pose le problème de l'évolution technologique), capitalisation de la production réalisable. L'imperfection des procédures comptables et la difficulté des estimations économiques font que cet indicateur est en général considéré comme peu fiable.

1.1.1.2. Les indicateurs financiers

On dispose de plusieurs bases pour l'estimation des capitaux : les capitaux propres (capital social, réserves et provisions à caractère de réserve), les capitaux permanents (capitaux propres et dettes à long et moyen terme), l'actif net (réévalué ou non, compte tenu des

usages comptables ...). Les mesures de la taille reposant sur ce type d'indication privilégient l'information comptable et négligent totalement les aspects techniques. Elles rendent compte toutefois de la masse des capitaux investis pour qu'existe, fonctionne et se développe une entreprise. Or, quel que soit le système économique ou le statut de l'entreprise, le capital au sens économique du terme est rare et il a un coût. Cet aspect ne saurait donc être négligé.

Le cash flow, ou marge brute d'auto-financement, est égal à la somme du résultat net, des amortissements et des provisions à caractère de réserves. Il peut être considéré comme un indicateur de la rentabilité économique brute de l'entreprise. De ce fait, il semble plus être un indicateur de qualité de la gestion que de taille. En réalité, il n'en est rien. D'abord, le cash-flow reflète les possibilités d'autofinancement de la firme, et donc ses potentialités de croissance. Ensuite, et surtout, il peut servir de base à l'évaluation par capitalisation de l'entreprise.

1.1.2. Le choix des critères

Les critères dont on dispose pour évaluer la dimension d'une firme sont donc nombreux. Cette diversité est le reflet de la complexité de l'entreprise et de la multiplicité de ses aspects. L'usage combiné de différents indicateurs est bien souvent une nécessité tant pour les comparaisons inter-temporelles que pour les comparaisons inter-firmes ou inter-branches. La sélection des critères pertinents s'opère en fonction des objectifs poursuivis par l'analyse. Ils sont choisis sur la base des facettes de l'entreprise que privilégie l'étude.

C'est ainsi que l'étude de la dimension de la firme sous l'angle de sa « valeur économique » peut se faire à l'aide des critères de production, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, cash-flow, bénéfice (rapporté au chiffre d'affaires et aux capitaux engagés). En revanche l'estimation de « la puissance » de l'entreprise implique la prise en compte du chiffre d'affaires, des effectifs, de la capacité de production, de la valeur ajoutée, des capitaux propres employés. Enfin « la valeur financière » s'interprète au travers des capitaux propres, de l'actif net de la firme, du cash-flow, du bénéfice.

Un seul critère n'est donc jamais suffisant pour faire le portrait d'une entreprise. La raison profonde en est qu'une entité multidimensionnelle ne saurait, en aucun cas, être réductible à un chiffre unique. En outre, il est fréquent que l'évaluation de la taille ne prenne son plein sens qu'en termes relatifs. La masse des capitaux engagés, le volume de la production, le montant du chiffre d'affaires n'ont, souvent, dans l'absolu, que peu d'intérêt. Ils ne prennent leur véritable signification que rapportés aux valeurs de même ordre, caractéristiques d'autres firmes ayant en général des activités et des débouchés voisins, ou bien de la même entreprise considérée à des instants différents (croissance). La mise en œuvre de cette démarche comparative conduit, néanmoins, à révéler des difficultés d'importance.

1.1.3. Les relations entre critères

L'existence d'une multiplicité d'indicateurs de dimension conduit, en effet, à analyser l'influence du critère utilisé sur les résultats obtenus. On peut craindre qu'il existe, en la matière, une certaine sensibilité des mesures comparatives. Les études empiriques justifient cette inquiétude.

1.1.3.1. Les études empiriques

Une première démarche permettant de prendre conscience du problème consiste à se pencher sur les classements par taille d'entreprises publiés par certains organes de la presse économique. L'étude de la liste des 100 premières entreprises industrielles européennes (annexes 1 et 2) classées par chiffre d'affaires décroissant, et pour lesquelles on dispose de la valeur d'autres indicateurs de dimension, met en évidence l'influence exercée par le choix du critère sur la hiérarchie des tailles.

Le coefficient de corrélation de rang de Spearman permet de comparer ces différents classements deux à deux[1]. Ce coefficient, compris entre 1 et – 1, a une valeur d'autant plus grande que la similitude entre les deux classements est forte. Il est égal à 1 si les ordres sont identiques, et à – 1 s'ils sont rigoureusement inverses. Pour les entreprises industrielles européennes, on obtient les valeurs suivantes :

Tableau 2. – Corrélations entre les classements des entreprises industrielles

	Résultats	Rentabilité	Effectifs
Chiffres d'affaires	0,65	0,00	0,75
Résultats		0,72	0,57
Rentabilité			0,07

Ce résultat est confirmé par l'analyse comparative de la hiérarchie des dimensions de 42 entreprises de service françaises pour lesquelles on dispose de données pertinentes (annexes 3 et 4). Les coefficients de corrélation de Spearman sont dans ce cas :

Tableau 3. – Corrélations entre les classements des entreprises de services

	Résultats	Rentabilité	Effectifs
Chiffres d'affaires	0,45	– 0,13	0,63
Résultats		0,77	0,36
Rentabilité			– 0,07

La variété des activités poursuivies par ces firmes constitue une des principales explications de la diversité des classements. On obtient en effet des résultats sensiblement différents si on se limite au groupe beaucoup plus homogène des 29 plus grandes compagnies d'assurances françaises (annexes 5 et 6). Il est à noter que, pour cette catégorie d'entreprises financières, le chiffre d'affaires est sans grande signification. Il ne constitue pas un critère de dimension pertinent. Il est donc habituellement remplacé par le total des primes encaissées.

1. Le coefficient de Spearman est formellement analogue au coefficient des régressions simples classiques. Le fait qu'il s'applique à des variables entières dont la valeur varie entre 0 et n (si n est le nombre d'objets) permet des simplifications notables. Si d_i représente la différence des rangs de la firme i dans deux classements, le coefficient r est égal à :

$$r = 1 - 6 \sum_{i=1}^{n} \frac{d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Les coefficients de corrélation de rang de Spearman calculés sur les classements obtenus ont des valeurs sensiblement plus élevées que dans le cas des firmes industrielles ou des sociétés de services.

Tableau 4. – Corrélations entre les classements des compagnies d'assurances

	Résultats	Effectifs
Total des primes	0,76	0,71
Résultats		0,78

Des études plus systématiques ont permis d'évaluer de manière plus précise les relations unissant les différents critères de taille.

1.1.3.2. Les études économétriques

Le choix du critère de taille exerce donc une influence sur la hiérarchie des entreprises. Il pèse d'un poids encore plus important lorsque l'on traite de la comparaison des dimensions d'une même entreprise à deux époques différentes, c'est-à-dire lorsque l'on aborde le problème de la croissance. Le résultat de la mesure n'est plus simplement ordinal (classement), mais devient cardinal (taux de croissance).

Dans ce cas, on peut montrer que la valeur du taux de croissance varie dès lors que les indicateurs n'évoluent pas de manière proportionnelle[1].

Il s'avère donc indispensable de tester empiriquement la proportionnalité ou la non proportionnalité des critères de dimension. Une méthode qui a donné des résultats intéressants est celle des régressions orthogonales.

Soient X_1 et X_2 deux indicateurs de dimension. On pose alors :

$$X_1 = a\,X_2^b$$

et on calcule la valeur de b à partir des données dont on dispose. Si b = 1, on conclut à la proportionnalité[2].

Plusieurs travaux reposent sur cette méthode et conduisent à des résultats sensiblement identiques. Par exemple, Jackson et Dunlevy (1982) ont étudié les 500 plus grandes entreprises industrielles américaines d'après le classement de Fortune pour 1978.

Ils ont retenu quatre indicateurs de dimension. Les valeurs calculées de b pour chaque paire d'indicateurs sont données dans le tableau suivant[3].

---

1. La démonstration se trouve en annexe du présent chapitre.
2. En fait, le problème est plus complexe puisque le calcul ne permet d'obtenir qu'une estimation de la valeur réelle de b. Il convient alors d'établir, par des tests statistiques appropriés, si cette valeur réelle peut être tenue pour différente de 1 pour divers seuils de confiance. S'il en est ainsi, on peut rejeter l'hypothèse de proportionnalité.
3. Le tableau ne comprend que six valeurs car la méthode implique que le résultat de la régression de X_2 sur X_1 soit l'inverse de celui de la régression de X_1 sur X_2.

Tableau 5. – Coefficients de régression orthogonale entre indicateurs de taille

	Actifs totaux	Effectifs	Capital investi
Ventes	0,891 (a)	0,948	0,860 (a)
Actifs totaux		1,086 (b)	0,974 (b)
Effectifs			0,890 (b)

(a et b indiquent le rejet de l'hypothèse de proportionnalité aux seuils de confiance respectifs de 1 et 5 pour cent).

Les résultats empiriques sont donc très clairs. Si l'on excepte le couple ventes-effectifs, pour lequel l'hypothèse de proportionnalité ne peut pas être rejetée au seuil de 10 %, il apparaît nettement que les indicateurs de taille ne sont pas interchangeables. Ce résultat économétrique établi sur un échantillon important confirme celui obtenu sur le groupe des 100 premières entreprises industrielles européennes.

Cette conclusion ne peut pourtant pas être étendue sans précautions au problème de croissance. Les calculs précédents ont été effectués sur une coupe transversale, c'est-à-dire sur un échantillon de firmes distinctes prises à une date donnée. La croissance au contraire concerne la même entreprise à des instants différents du temps. Or, il n'est pas à exclure que le rejet de l'hypothèse de proportionnalité s'explique par la diversité des activités et des situations propres des firmes de l'échantillon. L'étude du groupe des 29 plus grandes compagnies d'assurances tendrait à confirmer cette hypothèse.

Il ne faut pourtant pas oublier qu'une entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle ou du phénomène d'apprentissage, que les techniques utilisées se transforment au cours du temps et enfin que l'importance relative et la nature de ses activités elles-mêmes se modifient. De ce fait, une même entreprise à deux instants distincts du temps peut présenter autant de différences qu'à la même période deux firmes ayant des activités diverses. Il convient donc de conserver à l'esprit que la valeur des taux de croissance peut dépendre de l'indicateur utilisé, et interpréter en conséquence les valeurs numériques que l'on calcule (annexe 7).

De manière beaucoup plus empirique, on peut conclure ces quelques remarques consacrées à la mesure de la taille en soulignant que, bien souvent, le choix du critère utilisé est dicté par la disponibilité des données statistiques. Il faut alors être particulièrement prudent quant à la généralité de la portée des résultats obtenus.

1.2 . L'explication de la diversité des tailles

De nombreux auteurs ont essayé de déterminer les raisons de la variété des dimensions des entreprises. Pour certains d'entre eux, l'explication est dans la nature même du processus de croissance des entreprises. D'autres privilégient le rôle des objectifs poursuivis par les firmes[1].

1. Ce point sera développé dans le chapitre 9.

Il est néanmoins un argument admis par tous, bien que jugé d'une portée limitée par certains : la taille des entreprises s'explique par la recherche d'une certaine efficacité dans leur fonctionnement, mesurée par le coût de revient d'une unité de produit fabriquée et vendue. Or, on constate bien souvent que, sur certains intervalles, le coût moyen diminue lorsque la production augmente : ce phénomène est connu sous le nom d'économies d'échelle[1]. Le choix de la dimension se justifie, dans ce cas, par la volonté de bénéficier de cette réduction du coût. Là encore, la question se révèle plus complexe qu'il n'est généralement admis. Les origines des économies d'échelle sont en effet multiples, et leurs manifestations diverses.

1.2.1. Les différentes catégories d'économies d'échelle

L'existence d'économies d'échelle est, en général, caractérisée par la diminution du coût moyen lorsque la production augmente. Cette dernière constitue donc sans ambiguïté l'indicateur de dimension habituellement utilisé pour l'étude du phénomène.
Le coût total supporté par l'entreprise est égal à la valeur des facteurs qu'elle utilise. Si p_f est le prix du facteur f, et q_f la quantité consommée, on a :

$$C_T = \sum p_f q_f$$

Par définition, le coût moyen est le rapport du coût total à la quantité produite. Ce rapport est décroissant lorsque son dénominateur augmente si la valeur des facteurs utilisée croît moins vite que la quantité produite.

Cette évolution peut avoir deux origines principales, qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre. La première est que la quantité de facteurs (ou de certains d'entre eux) nécessaire pour obtenir une unité de produit diminue. L'utilisation des facteurs devient donc de plus en plus efficace. On parle, dans ce cas, d'économies d'échelle réelles. La seconde possibilité est que ce soit le prix des facteurs qui baisse, lorsque la quantité utilisée, et donc achetée, par l'entreprise augmente. Il y a alors économies d'échelle monétaires.

Bien que leurs conséquences sur les coûts soient identiques, ces deux types d'économies d'échelle sont de nature profondément différente. Dans le premier cas, il y a une amélioration du processus de fonctionnement de l'entreprise qui devient de plus en plus efficace quant à l'utilisation des facteurs. Cet avantage profite à la firme elle-même, et, par effet induit, à la collectivité[2]. Dans le second cas, il y a simplement transfert entre deux entreprises. Ce que gagne l'acheteur du fait de la baisse du prix des facteurs est perdu par le vendeur. Le jeu est donc à somme nulle, et l'effet sur la collectivité se réduit à un phénomène de répartition.

Dans la majorité des cas, les économies d'échelle sont limitées à un certain intervalle de production. Au-delà d'une certaine taille, le coût moyen ne diminue plus. Il peut, selon les cas, rester stable ou au contraire augmenter.

Il est, de toute évidence, de l'intérêt de l'entreprise d'atteindre la dimension qui lui permet d'épuiser ses économies d'échelle, c'est-à-dire d'obtenir le coût moyen minimum.

---

1. On parle aussi parfois de rendement croissant. Plus généralement, si le coût moyen est constant, on dit que les rendements d'échelle sont constants. Si le coût moyen est croissant, on dit qu'il y a des déséconomies d'échelle, ou que les rendements d'échelle sont décroissants.
2. La baisse de coût peut être partiellement répercutée sur la clientèle sous forme de diminution du prix. En tout état de cause, l'entreprise fait elle-même partie de la collectivité.

C'est dans ce phénomène que se trouve l'explication la plus courante du choix de la taille. Il importe donc d'analyser plus finement les différents types d'économies d'échelle.

1.2.2. Les économies d'échelle réelles

Pendant longtemps, on a considéré que les économies d'échelle ne trouvaient leur origine que dans la production. En réalité le phénomène est beaucoup plus général et il concerne la plupart des aspects du fonctionnement de l'entreprise.

1.2.2.1. Les économies d'échelle dans la production

Les économies d'échelle qui apparaissent dans la production ont deux origines principales : la spécialisation des tâches d'une part, l'indivisibilité de certains facteurs d'autre part.

1.2.2.1.1. La spécialisation

Depuis le célèbre exemple de la manufacture d'épingles développé par Adam Smith (1778), il est bien connu que la division du travail peut donner naissance à des gains de productivité, et donc entraîner une diminution du coût moyen. La cause en est la spécialisation des activités de la main d'œuvre qui est ainsi permise. Or l'augmentation de la production accroît les besoins totaux en main d'œuvre et permet, dans le même temps, de spécialiser celle-ci.

Un ouvrier peut être capable de produire 100 épingles par jour. Mais s'il est seul, il devra effectuer lui-même la totalité des opérations de production. S'il s'agit maintenant de produire 10 000 épingles par jour, il faudra certainement un nombre important d'ouvriers. Plutôt que d'exiger d'eux l'ensemble des compétences nécessaires à la maîtrise totale du processus, il sera possible de les spécialiser sur chacune des différentes étapes de la production. Il en résultera des gains de productivité. Par exemple, les 10 000 épingles pourront être fabriquées par 65 ouvriers spécialisés dans les diverses tâches, alors qu'il aurait fallu 100 ouvriers si chacun avait dû réaliser la totalité du processus.

Les économies que l'on peut obtenir ainsi se heurtent à deux limites. La première, technique, est celle de la décomposition des opérations de production. Au-delà d'un certain seuil, l'augmentation du volume produit n'entraîne plus une spécialisation accrue. Il n'est pas possible de développer indéfiniment la segmentation des tâches. La seconde limite est humaine. La parcellisation trop poussée du travail déresponsabilise les hommes et peut avoir des effets négatifs sur leur efficacité. Définir le degré de spécialisation soulève ainsi des problèmes délicats.

Le phénomène de spécialisation n'est pas limité à la seule main d'œuvre. Il peut aussi porter sur les équipements utilisés par l'entreprise : plus la production est importante, et plus il est possible d'installer des machines spécialisées, particulièrement efficaces pour réaliser les tâches pour lesquelles elles ont été conçues. On retrouve un autre aspect du processus de segmentation des activités.

Le problème auquel on se heurte souvent est celui de l'arbitrage flexibilité-efficacité. Il est fréquent que, pour des raisons techniques, les machines spécialisées soient très performantes dans les productions auxquelles elles sont destinées, mais difficilement utilisables à d'autres tâches, même proches. Or la production des entreprises se modifie qualitativement dans le temps : il est donc nécessaire, pour suivre cette évolution, de posséder un parc

d'équipements suffisamment adaptables. Le dilemme est alors que, dans la majorité des cas, la spécialisation implique une perte de flexibilité, et réciproquement, la flexibilité a pour coût la diminution des performances.

L'automatisation permet de réduire cet antagonisme, sans toutefois le faire totalement disparaître. Les firmes ont donc un choix stratégique à faire entre la recherche de la minimisation des coûts à court terme et le maintien d'une certaine liberté d'adaptation en longue période. Ce problème est particulièrement complexe et sa solution dépend de la situation particulière de chaque entreprise. L'évolution prévisible de l'environnement, et le comportement attendu des firmes concurrentes constituent des éléments à prendre en considération à cet égard. Mais il ne faut pas cacher que la prospective est un art difficile.

Un exemple célèbre de la difficulté de l'arbitrage a été donné, bien involontairement, par une firme automobile américaine. Tout au début des années 1970, il avait été décidé de construire une usine ultra moderne, spécialisée dans la fabrication des blocs moteurs V8 qui équipaient la majorité des voitures américaines. L'usine n'a été achevée qu'après la crise pétrolière de 1973. A cette époque, la demande s'était orientée vers des véhicules équipés de moteurs 4 et 6 cylindres, moins consommateurs en carburant que les V8. L'usine ne pouvant fonctionner qu'en sous-capacité pour les V8, il a été envisagé de l'utiliser pour fabriquer des moteurs 6 cylindres. La spécialisation des équipements s'est avérée telle que cette reconversion a été impossible. La nouvelle usine a donc été fermée aussitôt après son inauguration.

1.2.2.1.2. L'indivisibilité des équipements

L'indivisibilité des facteurs de production est, elle aussi, la cause d'économies d'échelle. C'est le phénomène bien connu des coûts fixes qui sont, par nature, largement indépendants du niveau effectif de production. Les coûts moyens qui leur sont associés décroissent lorsque le volume fabriqué augmente. Au niveau de la production, ce sont essentiellement les équipements qui sont concernés. Un exemple simple est celui du transport aérien. La capacité et le taux de remplissage d'un avion influencent fortement le coût du passager/kilomètre transporté (annexe 8)[1].

1.2.2.1.3. Le cas de la production en séries

Une mention particulière doit être faite des établissements fabriquant des séries de produits standardisés. Ce cas se distingue de celui de l'analyse habituelle des économies d'échelle pour deux raisons principales. La première est que chaque série implique des coûts fixes spécifiques au niveau de l'étude, de la conception et de la réalisation, ainsi qu'à celui des équipements à utiliser[2]. La seconde est qu'il n'y a pas nécessairement de relation entre la longueur totale d'une série et l'importance de la production périodique de l'établissement. On constate, dans des situations de ce type, une décroissance du coût moyen avec l'importance de la série. On estime en général qu'une bonne approximation du phénomène est une évolution du coût moyen inversement proportionnelle à la racine quatrième ou cinquième de la longueur de la série.

---

1. Une analyse plus approfondie de la relation entre indivisibilité des équipements et économies d'échelle est présentée au chapitre 3.
2. C'est le cas par exemple de l'édition de livres, où la composition représente un coût important, quoiqu'en réduction grâce à l'introduction de procédés informatisés ou de l'industrie automobile en raison des frais de conception des modèles et des outillages.

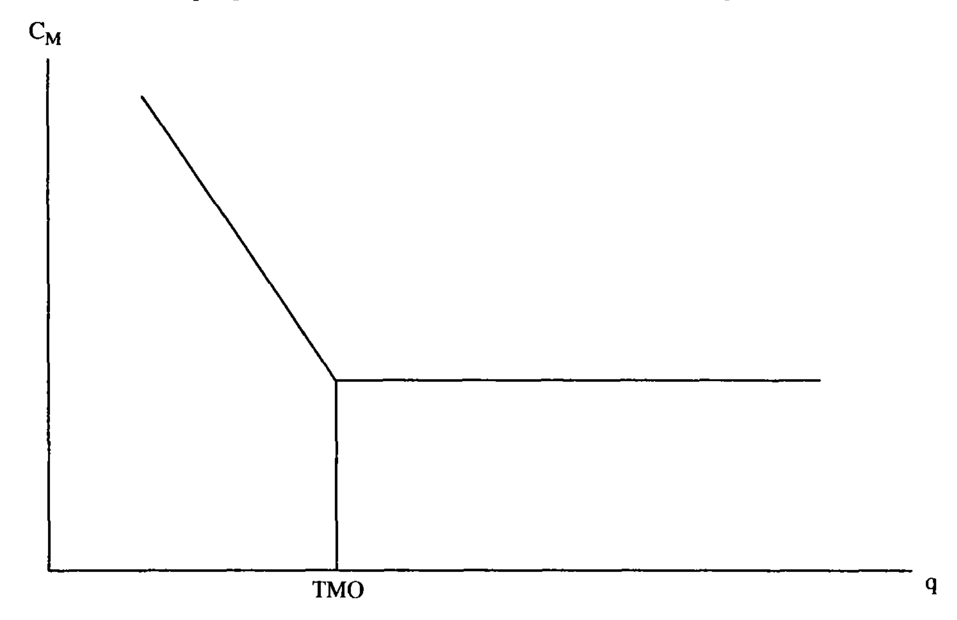
Différents auteurs jugent essentielle la relation existant entre l'importance des séries que doit réaliser l'entreprise et le choix des technologies à mettre en œuvre. Sans que ce lien soit aussi systématique que certains le soutiennent, il est probable que, toutes choses étant égales par ailleurs, l'intensité capitalistique pour des séries courtes a tendance à être plus faible que pour les séries longues. Il est fort possible que la flexibilité et la souplesse que confèrent l'automatisation et la robotisation soient appelées à être à l'origine d'une évolution majeure dans ce domaine.

Une variante intéressante du phénomène concerne les industries où l'importance d'une commande s'exprime en volume ou en tonnage. C'est le cas par exemple de la chaudronnerie ou de la construction de pétroliers. Ces produits suivent souvent la loi des 2/3 : leur coût de fabrication croît comme la puissance 2/3 de leur capacité de production. Ce qui fait l'intérêt du phénomène c'est qu'il concerne essentiellement des biens d'équipement. De ce fait, l'accroissement de la capacité de production d'un établissement peut entraîner l'apparition d'économies d'échelle dues à la baisse du coût des équipements par unité de capacité installée[1].

1.2.2.1.4. La taille minimum optimale

Ces considérations sur les économies d'échelle dans la production conduisent à définir le concept de taille minimum optimale (TMO). Il s'agit de la dimension la plus faible permettant l'épuisement des économies d'échelle. Le graphique suivant en donne une illustration.

Graphique 1. – La détermination de la taille minimum optimale



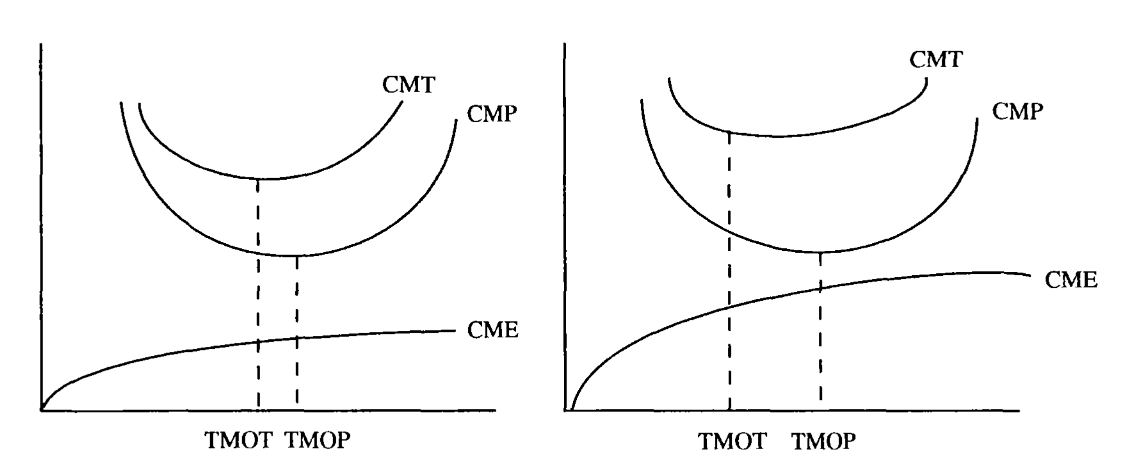
Il semble ainsi possible de définir une taille efficace pour l'unité de production à partir de seules considérations techniques. En fait, le problème est plus complexe et il faut tenir compte de l'influence de l'environnement et en particulier de celui de la demande. D'une

1. Il faut, bien entendu, que les capacités ne soient pas systématiquement sous-utilisées.

part, les dimensions du marché peuvent être inférieures à la taille minimum optimale. Cette situation est celle du monopole naturel, qui se rencontre dans les activités nécessitant des coûts d'infrastructure élevés[1]. D'autre part, le prix effectif du produit supporté par la clientèle comprend les coûts de production et les coûts de transport, et c'est cette somme qu'il convient de minimiser. Il n'y a pas lieu ici de discuter des différences politiques de tarification des coûts de transport (coût moyen ou coût marginal par exemple). De manière très générale, la conclusion reste la même. Plus la production croît et plus, à répartition géographique de la clientèle donnée, les produits marginaux devront être livrés loin de l'établissement. On montre, qu'en règle générale, le coût moyen de transport croît avec la production mais que son taux de croissance est décroissant. Cette évolution s'explique par l'existence de coûts fixes et par le fait que les coûts croissent avec la distance et la clientèle avec la surface.

La prise en considération des coûts de transport conduit à réduire la taille efficace par rapport à l'optimum technique. La diminution est d'autant plus marquée que les coûts de transport sont importants relativement aux coûts de production proprement dits. Cette influence est mise en évidence par le graphique suivant :

Graphique 2. – Taille minimum optimale et coûts de transports



(CMP) représente le coût moyen de production supposé identique dans les deux situations. La taille optimale technique (TMOP) est donc la même. En prenant les coûts moyens de transport (CME) en considération, on définit le coût moyen total (CMT). Il apparaît alors clairement que la nouvelle taille minimum optimale (TMOT) est d'autant plus faible que le rapport CME/CMP est élevé.

Des vérifications empiriques portant sur les choix de localisation et de taille d'établissement permettent de confirmer le rôle des coûts de transport sur la valeur de la taille minimum optimale. Un indicateur significatif de cette influence est le rapport du poids du pro-

1. C'est le cas par exemple du transport ferroviaire, de la distribution d'eau, de gaz et d'électricité et bien souvent des télécommunications. Le problème est de concilier l'efficacité dans la production, qui suppose un monopole, et l'intérêt collectif, qui demande la concurrence. La solution retenue est un monopole, soumis à un contrôle public dont les modalités varient suivant les pays : nationalisation ou règlementation par exemple. Un phénomène remarquable est que ce contrôle, quelle que soit sa forme, entraîne souvent une hausse des coûts de production.

duit à son coût de production. On peut ainsi faire apparaître l'impact, sur certaines décisions stratégiques, de la nature du produit, des conditions de transport et de la localisation géographique de la clientèle[1].

Les développements précédents ne concernent que le processus de production et ne permettent, en toute rigueur, de proposer des conclusions que sur la seule taille des établissements, c'est-à-dire des unités de production. D'autres phénomènes doivent être pris en considération au niveau de la firme.

1.2.2.2. Les autres économies d'échelle réelles

Les économies d'échelle réelles ne concernent pas la seule production. On en rencontre dans de nombreux domaines d'activité de l'entreprise. La centralisation permet souvent une réduction des coûts et une amélioration de l'efficacité de la gestion, en raison d'indivisibilités, de spécialisation et d'effets de seuil. C'est le cas pour certains services communs à l'entreprise toute entière (service achat et juridique par exemple), mais aussi d'activités spécifiques telles la gestion de trésorerie ou la recherche-développement. Dans ce dernier cas, la probabilité de parvenir à un résultat (découverte) est une fonction discontinue des moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre. En deçà de certains montants, variables selon les industries et les situations, l'espérance de réussite est tellement faible qu'elle peut être considérée comme nulle. Si l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour atteindre ce seuil, il est préférable qu'elle renonce à tout effort de recherche-développement. Ce phénomène est l'une des explications de rapprochements (fusions ou joint-ventures) d'entreprises dans des domaines comme l'électronique, l'informatique ou l'industrie pharmaceutique.

Plus généralement, la spécialisation des fonctions de certains cadres, rendue possible par l'augmentation de la taille de l'entreprise, contribue à la diminution du coût moyen.

Une mention particulière doit être faite de deux aspects de la politique commerciale, la distribution et la promotion. Les économies d'échelle réelles peuvent y être considérables. Dans la distribution, le phénomène concerne essentiellement les entreprises fabriquant des biens durables. La nécessité d'assurer un service après vente implique des investissements très lourds dans le réseau commercial qui doit couvrir un vaste territoire géographique, et donc des frais fixes élevés. Pour amortir ces derniers, il faut les répartir sur un montant de ventes important.

De même, il existe des économies d'échelle notables en matière de politique de différenciation et de publicité. Toute modification des caractéristiques d'un produit (différenciation objective) entraîne des coûts préalables à la mise en production du nouveau modèle : études de marché, études techniques, modification des équipements et du processus de fabrication. Ces coûts peuvent être considérés comme fixes, et l'entreprise se doit de les amortir sur une production aussi importante que possible. Le même phénomène se retrouve en matière publicitaire. Le budget de publicité dépend, en partie au moins, des dimensions du marché visé. Cette partie est donc indépendante du montant effectif des ventes, et constitue pour l'entreprise, un coût fixe, qui se trouve ainsi générateur d'économies d'échelle réelles[2].

1. Voir sur ce point Bain (1956), et surtout Scherer (1970, 1980), Scherer et alii (1975), et Scherer et Ross (1990).
2. Une étude empirique, datant du milieu des années 1950 mais dont les résultats sont encore d'actualité, confirme cette conclusion. Aux États-Unis, le montant des dépenses publicitaires par automobile vendue variait de plus du simple au double entre les grands constructeurs (GM, Ford) et les petits producteurs (Packard, Studebaker).

Le progrès technique exerce aussi une influence majeure dans des domaines autres que celui de la production. Il se trouve à l'origine de l'apparition de modalités de gestion nouvelles, qui s'appuient largement sur le développement, la formalisation et l'automatisation des systèmes d'information. L'usage de l'informatique a pendant longtemps nécessité des investissements importants en équipements indivisibles. Ces matériels représentaient un coût fixe, source d'économies d'échelle pour les grandes entreprises. Mais, en même temps, leur prix les rendait inaccessibles aux firmes moyennes et petites, qui ne pouvaient que renoncer aux avantages du traitement automatisé des données, ou recourir à des sous-traitants spécialisés.

On assiste, depuis quelques années, à une double évolution en la matière. Son premier aspect, sans doute le mieux connu, est la baisse spectaculaire du coût des équipements et l'augmentation corollaire de leurs performances. L'apparition des mini et des micro-ordinateurs, la multiplication du nombre des logiciels et des progiciels standards et les efforts déployés pour faciliter leur emploi par des non spécialistes font que la taille des entreprises ne constitue plus un obstacle sérieux à l'adoption de l'informatique.

Dans le même temps, la croissance des capacités de mémorisation et de traitement des gros systèmes et les progrès réalisés dans le domaine des télécommunications (échanges de données informatiques) ont eu pour conséquence d'augmenter les économies d'échelle potentielles associées à certains types d'opérations, de nature, en général, fortement répétitive. Même les grandes entreprises n'en effectuent pas toujours un volume suffisant pour bénéficier de toutes les économies potentielles. Un certain nombre de firmes préfèrent donc souvent sous-traiter ce type d'activités à des organismes spécialisés. La forme la plus évoluée de ce phénomène est connue sous le nom de « facilities management ». La recherche des coûts les plus faibles conduit ainsi à la coexistence entre une informatique interne à l'entreprise et une informatique sous-traitée.[1]

La taille efficace de l'entreprise devient donc la dimension pour laquelle toutes les économies d'échelle potentielles sont épuisées, aussi bien dans la production que dans les autres fonctions de l'entreprise.

Il peut arriver que cette taille minimum optimale de la firme soit sensiblement supérieure à celle définie par la prise en compte des seules activités de production. Il est, dans ce cas, de l'intérêt de l'entreprise d'exploiter simultanément plusieurs unités fabriquant des produits identiques, chacune ayant des dimensions proches de l'optimum technique. Un avantage majeur de cette politique porte sur la réduction des coûts de transport, mais il en est d'autres. Il apparaît souvent des économies substantielles dans la gestion des stocks, grâce aux possibilités de transferts de ceux-ci d'un établissement à l'autre. Les stocks totaux peuvent ainsi être maintenus à un niveau plus faible que la somme de ce qui serait nécessaire à des unités indépendantes. De même, un certain nombre de services (maintenance, gestion générale, planification de la production) peuvent être communs à plusieurs usines.

Ces quelques remarques permettent de mettre en évidence la justification économique de l'existence d'entreprises multi-établissements[2]. Une telle entreprise est plus efficace, en termes de coûts, que plusieurs firmes indépendantes exploitant chacune une seule unité de

1. Une autre raison du choix de la sous-traitance peut être la recherche de la sécurité. Les performances du nombre d'entreprises dépendent de plus en plus du bon fonctionnement de leur système informatique. Or ce dernier n'est pas totalement à l'abri de pannes ou des conséquences négatives de troubles sociaux.
2. D'autres considérations relatives à la taille et au nombre des établissements sont présentées infra.

production de taille optimale. Mais elle est aussi supérieure à une entreprise de même taille n'ayant qu'un établissement unique. Ce dernier avantage est, naturellement, lié à l'importance relative des coûts de transport.

L'existence d'économies d'échelle monétaires exerce, elle aussi, une influence sur le choix des dimensions.

1.2.3. Les économies d'échelle monétaires

Ces économies apparaissent lorsque le prix des facteurs utilisés par l'entreprise diminue avec l'augmentation de sa taille. Cette baisse peut avoir deux origines non exclusives.

La première concerne le pouvoir de négociation qui s'accroît avec la dimension de l'entreprise. Une grande firme se trouve dans la situation d'imposer à ses fournisseurs des conditions de prix qui lui sont favorables[1]. Il existe même un risque, si l'on abuse de ce pouvoir, que les fournisseurs se retrouvent avec une rentabilité trop faible qui peut remettre en cause leur survie même. A terme, une telle situation n'est pas favorable à l'entreprise cliente elle-même[2].

La seconde se situe dans les économies d'échelle réelles que peut procurer à l'entreprise amont l'existence d'un client de grande dimension : meilleure utilisation des capacités de production, réduction des coûts de prospection commerciale. Il est alors normal que le fournisseur transfère à son client une partie de la baisse du coût moyen obtenue[3]. Les conditions du partage de ce gain sont souvent déterminées par le poids relatif des pouvoirs de négociation des entreprises en cause.

La prise en considération du rôle des économies d'échelle monétaires conduit certains à conclure que les relations de l'entreprise avec son environnement exercent une influence dans la détermination de sa taille.

1.2.4. Le concept de taille critique

Ces dernières remarques montrent que, contrairement à ce que soutient la théorie traditionnelle, le choix de la taille de l'entreprise ne résulte pas seulement du jeu déterministe de contraintes internes (production) et externes (demande). Il relève aussi de considérations stratégiques. Le pouvoir d'une entreprise sur son environnement est souvent lié à sa taille. Il est intéressant, à cet égard, de ne pas limiter les arguments présentés plus haut aux seules relations avec les fournisseurs, mais de les étendre à celles de la firme avec ses clients, ses concurrents, et plus généralement l'ensemble de son environnement.

La question revêt, de toute évidence, un aspect stratégique. Une dimension importante est un avantage certain, qui permet à la firme non seulement d'imposer son pouvoir, ou de tenter de le faire, mais encore de résister à celui des autres, qu'il s'agisse des fournisseurs, des clients, des concurrents ou des pouvoirs publics. On peut souligner, dans ce contexte,

1. Ces avantages peuvent se manifester sous forme de baisses de prix ou d'obtention de conditions de paiement particulièrement favorables.
2. On a jugé utile de protéger réglementairement les producteurs de fruits et légumes (en général de petite taille) du pouvoir des chaînes d'hypermarchés. Inversement, la disparition ou le rachat par des groupes étrangers des équipementiers automobiles français s'explique, en partie, par un abus de pouvoir de la part des constructeurs nationaux.
3. Ce phénomène explique, entre autres, les tarifs dégressifs pratiqués pour les commandes importantes.

la symétrie évidente qui règne dans les relations fournisseurs - clients, dont seul l'aspect économies d'échelle monétaires a été évoqué. Il est clair qu'une entreprise de grande taille peut profiter de cette situation pour imposer à ses clients des conditions de prix qui lui sont favorables[1].

Le problème se pose aussi dans le cadre des relations sur le marché avec les concurrents. De trop grandes inégalités dans les dimensions constituent, en règle générale, un handicap insurmontable pour les petites entreprises qui sont condamnées à la disparition, ou, dans le meilleur des cas, à la perte de leur autonomie.

Il convient aussi de rappeler que l'existence de capacités de production excédentaires[2] est bien souvent l'un des moyens privilégiés de la concurrence dans les oligopoles, aussi bien à l'intérieur de la branche qu'avec des entrants potentiels. Ces capacités inutilisées constituent une condition de la stabilité des prix et donc du maintien de marges bénéficiaires élevées. Chaque entreprise a, en effet, la possibilité de réduire son prix et d'augmenter sa production sans pour autant avoir à subir une hausse importante de son coût moyen. Cette faculté fait que chaque firme de la branche sait que toute baisse de prix de sa part sera imitée par ses concurrents, et qu'elle n'en tirera donc aucun profit. Ce phénomène explique que l'absence de concurrence par les prix caractérise souvent les marchés oligopolistiques. Cette volonté stratégique de conserver des capacités excédentaires influe sur le choix de la taille.

Ces différentes considérations conduisent à introduire le concept de taille critique. Il s'agit de la dimension qui permet à l'entreprise d'obtenir la notoriété, la fiabilité et la crédibilité exigées par les clients et les fournisseurs pour assurer son activité dans des conditions comparables à celles de ses concurrents les mieux placés. La taille critique est liée à des éléments internes à l'entreprise, mais aussi à l'importance du marché et à la structure de la concurrence. Elle est donc souvent supérieure à la taille minimum optimale définie plus haut. Enfin, il ne faut pas oublier que conformément à ce que souligne la théorie managériale (Marris, 1964) une croissance rapide et une taille importante peuvent constituer les objectifs des dirigeants d'entreprises[3].

D'une manière, en apparence surprenante, des considérations de nature stratégique interviennent aussi dans le choix du nombre et de la taille des unités de production.

1.2.5. Dimensions et nombre des établissements

Le rôle des établissements étant limité aux seules activités de fabrication et de livraison de produits, on pourrait penser que leur taille est déterminée par les facteurs techniques liés aux coûts. Il apparaît que la réalité des comportements dans ce domaine n'est pas aussi simple.

Deux remarques permettent d'expliquer cette situation. D'abord, l'analyse des ressources humaines montre qu'au-delà d'une certaine dimension de l'établissement, le climat social se détériore de manière considérable. Le risque de grève augmente et l'outil de production

---

1. Le risque est néanmoins qu'un abus de pouvoir en ce domaine conduise à la disparition des clients, c'est-à-dire à celle des débouchés.
2. Il faut néanmoins que ces capacités excédentaires ne soient pas trop importantes. Dans le cas contraire, la nécessité d'amortir les coût fixes sur une production accrue conduit souvent au déclenchement d'une guerre des prix. Mais ces situations sont en générale accidentelles et non voulues.
3. Cet aspect sera développé au chapitre 9.

s'avère plus vulnérable. L'intensité du phénomène et le seuil à partir duquel il se déclenche sont variables d'un pays à l'autre, et même parfois entre secteurs[1]. Il n'en reste pas moins qu'il peut exercer une influence sur le choix des dimensions des établissements.

La seconde remarque est que l'augmentation du nombre des unités de production distinctes réduit le risque de rupture d'activité de l'entreprise[2]. La probabilité que des problèmes humains et sociaux ou des défaillances techniques perturbent de manière notable la production globale diminue avec le nombre des établissements, à condition que leurs activités soient identiques. Le choix stratégique de l'entreprise est donc d'arbitrer entre les avantages que confère l'exploitation d'unités de production de taille optimale, et la réduction du risque que garantit la multiplicité des établissements. Le dilemme est d'autant plus aigu que les dimensions de l'entreprise sont faibles par rapport à la taille minimum optimale.

Des études empiriques, menées par Scherer[3] ont conduit à des résultats particulièrement intéressants. Elles permettent de préciser les facteurs exerçant la plus grande influence sur la taille et le nombre des unités de production. On constate d'abord que dans chaque branche de l'industrie américaine, les plus grandes entreprises sont celles qui ont le nombre le plus élevé d'établissements, et ce, indépendamment de la concentration du secteur. L'explication se trouve en partie dans l'existence de coûts de transport. Mais il est remarquable de voir confirmer le fait que ces firmes, auxquelles leur taille donne la plus grande liberté de choix, préfèrent exploiter plusieurs établissements dispersés qu'une seule unité de production centralisée. Il se confirme ainsi que des considérations techniques liées à la production et à la demande tendent à imposer une valeur minimum à la taille des unités de production, mais que le choix effectif de la dimension relève très largement de la décision stratégique.

Une démarche complémentaire de la précédente consiste à raisonner en termes relatifs et non plus absolus. On aborde ainsi le problème de la concentration.

2. LA CONCENTRATION DANS LA BRANCHE

Historiquement, le concept de concentration a joué un rôle important dans la théorie marxiste. La concentration des moyens de production dans les mains de la classe dominante conduit à l'exploitation du prolétariat. La croissance des économies capitalistes entraîne inéluctablement celle de la concentration de la propriété des moyens de production. Depuis la seconde moitié du XIX[e] siècle, le concept a été utilisé dans d'autres contextes. On le rencontre actuellement dans trois usages principaux.

Le premier, en apparence dans la droite ligne de la pensée marxiste, est celui de la concentration du capital, c'est-à-dire des droits de propriété. Le plus souvent on se limite au seul capital productif.

1. Voir Prais (1981). On reviendra sur cette liaison entre climat social et taille dans l'étude des ressources humaines (chapitre 8).
2. Cet argument est développé par Wahlroos (1981).
3. Voir Scherer (1970, 1980), Scherer et alii (1975), et Scherer et Ross (1990).

Un second aspect, proche mais distinct du précédent, concerne la concentration du pouvoir économique de décision. Dans les économies modernes, ce dernier n'est pas toujours synonyme de droits de propriété. Dans ces deux premiers cas, on prend souvent pour cadre de référence l'économie nationale, voire parfois l'économie mondiale. Il arrive aussi que la question soit abordée au niveau de l'entreprise, comme c'est notamment le cas dans le cadre de la théorie managériale (Marris, 1984).

Il est un autre domaine, plus étroit, dans lequel la concentration est un concept d'analyse important : il s'agit de la branche. La concentration est alors un indicateur de la taille des entreprises relative à celle du marché. Elle est souvent considérée comme une caractéristique de la structure de ce dernier. C'est à cet aspect de la concentration que l'on s'attache ici. Néanmoins, les activités multiproductrices des entreprises conduisent à évoquer aussi la concentration dans l'économie nationale.

2.1. La mesure de la concentration

Par définition même de la concentration dans la branche, tout effort de mesure passe d'abord par le choix d'un critère de dimension pour le marché et les entreprises. On se heurte, ensuite, à des difficultés méthodologiques et pratiques propres à la question.

2.1.1. Les problèmes méthodologiques

Il s'avère indispensable d'évoquer ces aspects un peu abstraits du problème, non seulement par souci de rigueur scientifique, mais aussi parce qu'ils permettent de mieux cerner la signification et les limites de la mesure de la concentration. On se bornera à évoquer ici deux des points les plus importants.

Le premier concerne la structure des marchés. Dans la théorie habituelle, cette structure est simplement caractérisée par le nombre n des entreprises. Si n est égal à 1, on a un monopole. S'il est petit, on a un oligopole et s'il est très grand, une situation de concurrence. L'hypothèse implicite est donc que les firmes sont de même dimension. De toute évidence, il n'en est rien dans la réalité. La situation des marchés est donc caractérisée à la fois par le nombre des entreprises et l'inégalité de leur taille. C'est de ces deux aspects que doit rendre compte simultanément la concentration ; il y a donc là une source d'ambiguïté.

Le second problème concerne les données utilisées, et donc, la définition statistique de la branche, ce qui soulève deux difficultés. Il arrive tout d'abord que, pour des raisons techniques, la définition des branches retenue par les comptables nationaux ne coïncide pas exactement avec celle que désireraient les économistes. Une autre difficulté tient au fait que le degré de concentration dépend du niveau d'agrégation que l'on retient, ou, si l'on préfère, de la finesse de la nomenclature utilisée. La concentration de la branche « industrie » est différente de celle de la branche « sidérurgie » qui constitue une composante de la première. Il convient, de ce fait, d'être très prudent dans l'interprétation des résultats numériques des mesures de concentration. Il importe, notamment, de tenir compte de la manière dont ils ont été obtenus.

Une autre question importante est celle du choix de l'indicateur de concentration, c'est-à-dire de la méthode du calcul.

2.1.2. Le choix d'un indice de concentration

Comme pour la taille, la difficulté du choix provient de la diversité des indicateurs que l'on peut utiliser.

Une première distinction est à faire entre les mesures discrètes et les mesures cumulatives de la concentration. Les indices cumulatifs portent sur la distribution de toutes les entreprises dans le secteur, et sont liés de façon plus ou moins étroite à la notion statistique de dispersion, alors que les indices discrets ne concernent qu'un point de la distribution et ne s'intéressent qu'à un nombre limité de firmes dominantes. Le champ pris en considération par ces deux types de mesures est différent et on peut s'attendre à ce que les résultats obtenus le soient aussi. Il apparaît donc à ce niveau un problème de cohérence entre les évaluations de la concentration. Il convient de remarquer que si les indices cumulatifs semblent contenir plus d'informations, ils sont plus délicats à interpréter que les indices discrets et leur calcul repose sur des données statistiques plus nombreuses, et donc plus difficiles à réunir.

A l'intérieur de chacune de ces grandes catégories, il existe plusieurs types d'indices, dont les caractéristiques diffèrent. Leur nombre est tel que l'on ne peut ici présenter que les principaux. En supposant qu'un indicateur de dimension a été choisi et en désignant par Pi l'importance relative de la firme i dans la branche par rapport à ce critère, on peut définir les principaux indices de concentration suivants :

L'indice discret CR_m mesure l'importance relative dans le secteur des m plus grandes entreprises (m = 1,2,3,4...,8...)

$$CR_m = \sum_{i=1}^{m} P_i$$

La valeur de cet indice dépend donc de celle de m, ce qui pourrait conduire, lors de comparaisons intersectorielles, à obtenir des résultats différents suivant la valeur de m retenue. L'observation empirique montre cependant que cette situation est peu fréquente.

Une variante de cet indice consiste à déterminer le nombre minimal des plus grandes entreprises nécessaires pour couvrir un certain pourcentage de la branche, par exemple 30 ou 50 %.

Une seconde mesure de la concentration, cumulative, est l'indice de Hirschman-Herfindhal :

$$H = \sum_{i=1}^{n} P_i^2$$

La valeur maximale de cet indice est 1, sa valeur minimale (égalité de toutes les parts) de 1/n, n désignant le nombre de firmes du marché.

Cet indice accorde à chaque firme une pondération égale à sa part de marché. Le poids des petites firmes dans sa valeur est donc faible.

Un indicateur différent (Rosenbluth, puis Hall et Tideman) tente de corriger ce phénomène en accordant aux entreprises un poids d'autant plus grand qu'elles sont petites. Si i est le rang d'une firme dans un classement par importance décroissante, on a :

$$HT = \frac{1}{2\sum_{i=1}^{n} iP_i - 1}$$

Comme le précédent, cet indice varie entre 1 et 1/n.

On utilise parfois un coefficient d'entropie $E = \sum_{i=1}^{n} Pi \log \frac{1}{Pi}$

qui mesure le degré de désordre (ou d'incertitude) associé à une structure donnée de marché. Il constitue donc une évaluation inverse du degré de concentration, étant égal à zéro lorsqu'il n'y a qu'une firme dans le secteur et à log n lorsque la répartition est égalitaire. La grande vertu de ce coefficient est d'être agrégeable lorsque l'on passe d'un niveau de dissociation à un autre[1].

On peut aussi employer des indices liés aux mesures statistiques traditionnelles de dispersion.

Le coefficient de variation est le rapport entre l'écart type de la distribution et sa moyenne arithmétique. Plus ce coefficient est élevé et plus importante est l'inégalité des firmes. Il varie entre 0 et $\sqrt{(n-1)}$.

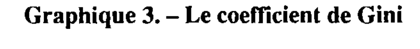
Le coefficient de Gini se calcule à partir de la courbe de Lorenz. Celle-ci relie le pourcentage cumulé de la variable étudiée au pourcentage cumulé des unités classées par importance croissante. Si l'égalité entre les unités est parfaite, on obtient une droite qui est la première bissectrice. Autrement, on a une courbe d'autant plus convexe que l'inégalité est grande.

Le coefficient de Gini est égal à la surface entre la courbe et la diagonale

$$G = \int_{0}^{100} (x - f(x))\, dx$$

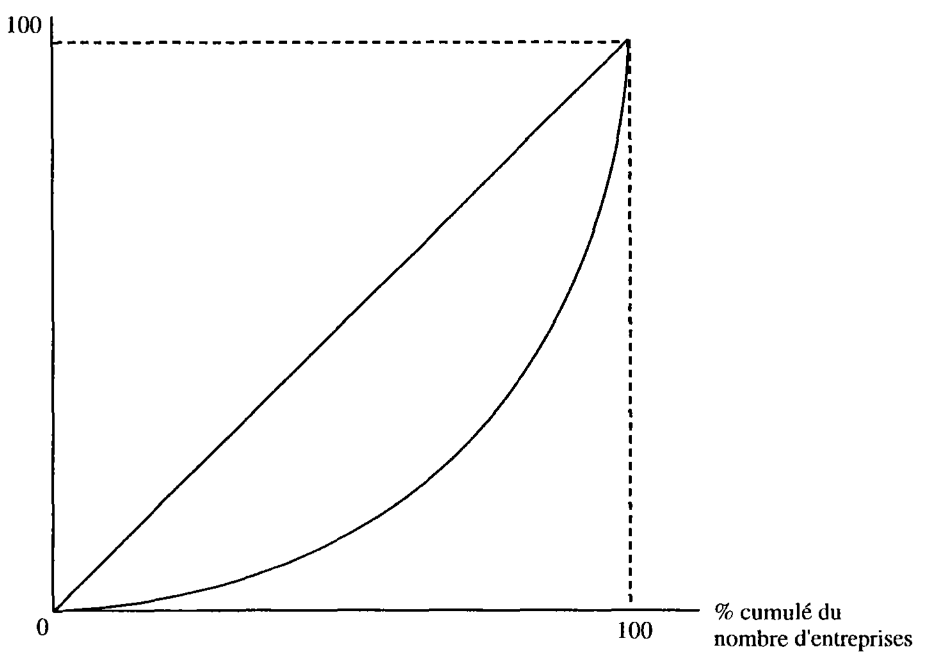
Si les entreprises sont classées par importance croissante, on peut représenter le coefficient de Gini par le graphique suivant :

1. Pour plus de précisions sur les propriétés du coefficient d'entropie et l'intérêt de son emploi, voir Jacquemin (1975).



Graphique 3. – Le coefficient de Gini





Ce coefficient, comme la plupart des coefficients mesurant des inégalités, est indépendant du nombre des entreprises. Seuls les pourcentages sont pris en considération. Les valeurs du coefficient de Gini sont les mêmes lorsqu'on a deux firmes ayant chacune 50 % du marché et 1 000 firmes ayant chacune 0,1 %. Ce type de coefficient n'a donc qu'un intérêt douteux pour la mesure de la concentration.

De manière théorique, il est possible de comparer les propriétés de ces divers indices en utilisant le concept d'isoconcentration. Si n désigne le nombre des entreprises et I un indicateur de l'inégalité des tailles, tout indice de concentration C est de la forme :

$$C = f(n, I)$$

Une propriété de la fonction C, pour qu'elle définisse un indicateur satisfaisant au plan économique, que l'on doit avoir :

$$\frac{\partial C}{\partial n} < 0 \quad \text{et} \quad \frac{\partial C}{\partial I} < 0$$

En étudiant les courbes d'indifférence à la concentration (courbes d'isoconcentration) telles que, Co étant fixé, on ait

$$f(n, I) = Co$$

il est possible de mettre en évidence le poids relatif de n et de I dans la valeur de l'indice.

On constate ainsi que le CR (part des plus grandes entreprises) privilégie n au détriment de I et que l'indicateur de Gini est indépendant de n.

2.1.3. Les résultats empiriques

Les valeurs obtenues dans la mesure de la concentration dépendent naturellement du choix de l'indicateur de dimension et de l'indice de concentration. Il apparaît néanmoins qu'en termes ordinaux, les principaux indicateurs conduisent à des classements analogues, à l'exception du coefficient de Gini.

Le tableau suivant présente les coefficients de corrélation de Spearman calculés sur les hiérarchies des branches de l'économie française classées par concentration décroissante. Des résultats analogues ont été obtenus pour les économies allemande et italienne.

Tableau 6. – Matrice des coefficients de corrélation de rang entre les classements des industries, obtenus par cinq mesures (France)

	Herfindhal	Entropie	Gini	Concentration absolue 4	Concentration absolue 8
Herfindhal	1,00	0,86	0,47	0,98	0,96
Entropie		1,00	0,52	0,88	0,90
Gini			1,00	0,44	0,35
Concentration absolue 4	8			1,00	0,98
Concentration absolue 8					1,00

Source : Jacquemin (1975)

2.1.4. La concentration dans l'économie

En raison du caractère multiproducteur des grandes entreprises, la branche peut s'avérer être une référence trop étroite pour appréhender le poids économique total de ces firmes.

Il convient alors de compléter les mesures effectuées au niveau des marchés par des études ayant pour cadre l'économie nationale. Pour la France, on parvient aux résultats suivants.

Tableau 7. – Concentration dans l'économie française (1989)

	Effectif % cumulé	CAHT % cumulé		Effectif % cumulé	CAHT % cumulé
4 premières entreprises	4,9	4,0	300 premières entreprises	24,3	26,4
10 premières entreprises	9,3	6,5	500 premières entreprises	27,6	30,8
20 premières entreprises	11,9	9,4	1 000 premières entreprises	32,6	37,5
30 premières entreprises	13,6	11,5	Niveau des 1 000 premières :		
50 premières entreprises	15,5	14,4	Milliers de salariés	3 792	–
100 premières entreprises	18,3	18,4	Milliards de F	–	3 772

Source: INSEE

Ces données permettent de confirmer la sensibilité des résultats numériques au choix de l'indicateur de dimension retenu.

Au-delà de la simple mesure, il convient de tenter d'expliciter les facteurs qui influencent le niveau de concentration dans les branches et dans l'économie dans son ensemble.

2.2. Concentration et stratégie d'entreprise

Considérer que la concentration constitue l'une des caractéristiques des marchés ne signifie pas que l'on soutienne qu'elle soit uniquement déterminée par des facteurs exogènes au comportement des entreprises.

En fait, le problème de la concentration est un exemple du caractère dialectique des relations entre comportement et structures. Les structures de marché influencent le comportement des firmes, mais réciproquement la stratégie suivie par les entreprises contribue à modifier les structures des marchés.

2.2.1. Les facteurs explicatifs de la concentration

L'explication de la concentration présente des analogies étroites avec celle des dimensions de l'entreprise, si ce n'est que l'on raisonne en termes relatifs et non plus absolus.

Dans la démarche la plus traditionnelle, la concentration, ou plus précisément le nombre des firmes intervenant sur un marché, est définie de manière déterministe par le rapport entre les dimensions de la branche et la taille minimum optimale déterminée par les économies d'échelle dans la production. Le problème devient plus délicat lorsque l'on remplace le concept de TMO par celui de taille critique, dont la valeur dépend de la situation des concurrents et de celle de l'environnement.

2.2.1.1. Concentration et croissance

Une autre explication habituelle est liée à la théorie probabiliste de la croissance. Selon cette dernière, le taux de croissance à chaque période des entreprises d'un marché est distribué, en probabilité, selon une loi normale[1]. On peut montrer, dans ce cas, que le taux de concentration tend à augmenter[2]. Cette démarche, sécurisante pour l'esprit, ne peut néanmoins pas être retenue : il a été prouvé empiriquement que les hypothèses sur lesquelles repose la théorie probabiliste de la croissance ne sont pas vérifiées[3].

Les thèses déterministes simples et les thèses probabilistes ne fournissent qu'une explication partielle de la concentration. Il convient donc d'introduire dans cette analyse le rôle de la politique suivie par les entreprises.

La plupart des explications intègrent alors les phénomènes de pouvoir : l'augmentation de la taille des entreprises, et donc de la concentration, entraîne celle de la puissance des firmes. On peut, selon l'optique retenue, privilégier plusieurs aspects du phénomène.

Pour certains auteurs néo-marxistes[4], l'objectif est de maintenir la domination des capitalistes sur les prolétaires. A cet effet, il importe de rendre l'outil de production, c'est-à-dire l'entreprise, de plus en plus grand et complexe, de sorte qu'il échappe au contrôle des travailleurs. C'est le rôle du progrès technique, qui n'apparaît alors que comme la conséquence inéluctable d'un choix politique.

---

1. La moyenne et l'écart-type de cette loi peuvent varier de période en période. Pour un exposé des raisons expliquant cette démarche, voir Bienaymé (1971, 1973).
2. Scherer (1970) propose une simulation du phénomène.
3. Voir Sing et Whittington (1975).
4. Voir Marglin (1975).

Une démarche d'inspiration plus libérale rattache le degré de concentration au pouvoir de marché des entreprises. Il est bien évident que les situations de monopole ou d'oligopole sont plus confortables que celles de concurrence. Il en résulte naturellement un désir des firmes de ne pas être totalement soumises aux règles mécaniques du marché. Un certain niveau de concentration est la condition nécessaire à l'apparition d'un pouvoir sur l'environnement.

Les pouvoirs publics jouent dans ce domaine un rôle ambigu. Ils sont écartelés entre deux impératifs contradictoires. D'une part assurer au mieux le libre jeu de la concurrence, qui est le garant de l'intérêt collectif. D'autre part, favoriser l'apparition de firmes capables d'affronter, dans les meilleures conditions, la concurrence internationale. Il faut, dans ce dernier cas, que leur taille soit proche de la dimension critique. L'augmentation de la dimension des marchés (Marché Unique de 1993 par exemple) permet, dans une certaine mesure, de réduire l'antagonisme entre ces deux objectifs[1].

Ces dernières explications ont un point commun : elles lient l'évolution de la concentration à la croissance des entreprises. Comme nous allons le montrer, cette relation n'est pas aussi simple qu'elle peut le sembler. Il n'en est pas moins indispensable de s'interroger sur les modalités de la croissance comparée des marchés et des entreprises qui y interviennent.

2.2.1.2. Les modalités de la croissance

On se limite ici aux aspects de la croissance qui s'effectuent dans le cadre d'une branche donnée. On exclut donc volontairement tout ce qui concerne les politiques de multiproduction, qui seront abordées ultérieurement[2].

Dans cette optique, en distinguant entre les évolutions relatives de la croissance de la demande à la branche et de la part de marché d'une entreprise déterminée, on fait apparaître une composante induite et une composante autonome de la croissance. Ces deux composantes exercent des influences différentes sur la concentration.

Plus précisément, soient :
Q la production totale d'une branche,
q_i la production d'une entreprise i de la branche
α_i la part de marché de cette firme i

Par définition, on a :

$$q_i = \alpha_i Q$$

La variation de la production de l'entreprise est donc :

$$dq_i = \alpha_i \, dQ + Q d\alpha_i$$

$\alpha_i \, dQ$ est la variation de production de la firme induite par celle du secteur, et $Q \, d\alpha_i$ est la variation de production due à la modification de la part de marché.

Il est alors commode de distinguer entre ces deux éléments.

1. L'interdiction du rachat de De Havilland par l'Aérospatiale décrétée en octobre 1991 par la Commission Européenne est un contre-exemple de cette proposition.
2. Voir chapitres 5 et 6.

Il y a d'une part la croissance agressive (si $Q\ d\alpha_i > 0$) résultant d'une augmentation de la part de marché de l'entreprise qui ne peut être obtenue qu'au détriment des concurrents. Ce succès peut s'expliquer indifféremment et simultanément par un avantage technologique, une politique commerciale efficace (utilisant les armes adéquates) ou une organisation et des méthodes de gestion adaptées.

Il peut exister d'autre part une croissance portée par le secteur (si $\alpha_i\ dQ > 0$). Dans ce cas, la firme ne voit pas sa part de marché augmenter mais croît au rythme de la demande au secteur. Cette situation est fréquente dans les secteurs à expansion très rapide après leur naissance ou au contraire lorsqu'après une période de concurrence intense quelques concurrents se partagent le marché (oligopole stable).

De toute évidence, ces deux types de croissance ne sont en aucun cas exclusifs l'un de l'autre.

Les procédures de croissance de leur côté peuvent être internes ou externes. La croissance est dite interne lorsqu'elle se produit par extension de l'équipement existant. Économiquement, on l'analyse comme acquisition d'actifs neufs supplémentaires augmentant les capacités de production. Ce mode de croissance permet une expansion plus régulière, et mieux dominée. L'entreprise échappe ainsi souvent aux réorganisations qui accompagnent toute fusion ou absorption. Elle reste, à l'échelle près, dans la ligne directe de ses habitudes de fonctionnement.

La croissance est externe lorsqu'elle se produit par achat (fusion, absorption, prise de contrôle d'établissements ou d'entreprises existantes). Économiquement, on l'analyse comme une acquisition d'actifs d'occasion. Son avantage essentiel est de permettre une croissance rapide. En général, la croissance externe à l'intérieur d'une branche conduit à une augmentation de la concentration. Elle peut, de ce fait, être considérée comme étant une pratique anti-concurrentielle, et interdite pour cette raison.

Un autre aspect de la question réside dans la relation entre l'âge de la branche et la stratégie des firmes.

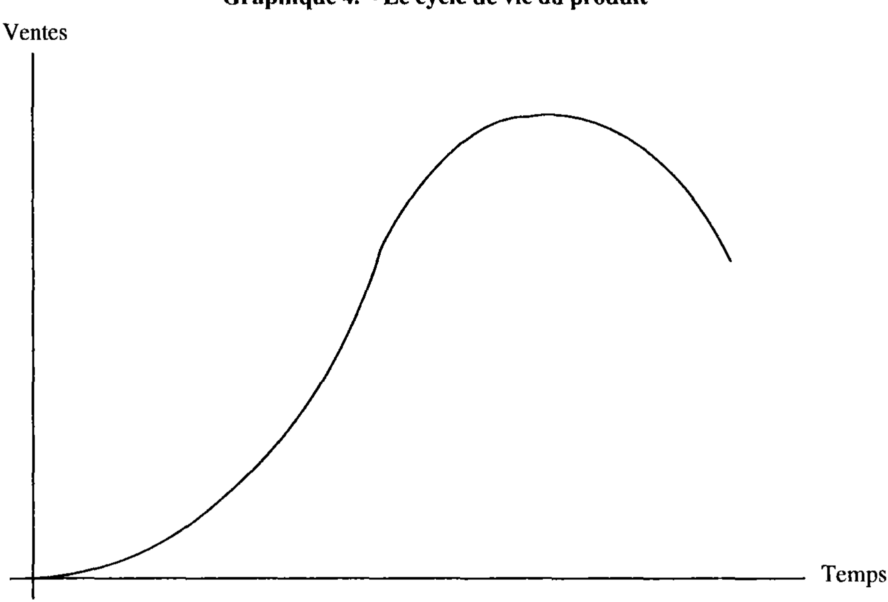
2.2.2. Cycle de vie du produit, stratégie d'entreprise et concentration

De manière générale, les produits naissent, se développent, déclinent puis disparaissent. Les études empiriques ont permis de mettre en évidence une relation régulière entre l'évolution des ventes et l'âge du produit : il s'agit du cycle de vie du produit.

On distingue plusieurs phases le long de ce cycle de vie. Nous en retiendrons ici quatre[1]. La première correspond à la naissance du produit. Le niveau absolu des ventes est faible, mais leur taux de croissance augmente rapidement (sauf en cas d'échec). La seconde phase est dite de croissance : le niveau absolu des ventes progresse rapidement, avec un taux de croissance d'abord croissant, puis décroissant. La période de maturité se caractérise par un niveau des ventes élevé, mais stagnant. Enfin, pendant la sénescence, on assiste à une diminution des ventes, qui s'accompagne souvent de l'apparition de produits substituables[2].

1. Certains auteurs en distinguent trois, d'autres cinq.
2. La décroissance des ventes ne signifie pas toujours disparition du produit. Il y a parfois une stabilisation. Ce phénomène est connu sous le nom de pétrification du marché.

Graphique 4. – Le cycle de vie du produit



L'existence de ce cycle de vie exerce une influence déterminante sur la situation et les choix des entreprises. Ce rôle se manifeste à deux niveaux : celui des décisions politiques, et celui de la nature de la concurrence. A chaque étape du cycle de vie du produit correspond un aspect dominant de la politique suivie par les firmes, reflétant la nature de la contrainte majeure qu'elles subissent.

La période de naissance se caractérise par un effort d'innovation de la part de plusieurs entreprises (parfois une seule). Un produit nouveau obtenu par différenciation ou diversification, apparaît sur le marché. En cas de succès, un processus d'imitation se déclenche. Celui-ci est plus ou moins rapide et intense, selon les difficultés techniques et institutionnelles rencontrées par les imitateurs.

Pendant la phase de croissance, la politique des firmes est surtout industrielle. Il ne s'agit pas de négliger la dimension commerciale de leur action, qui favorise la pénétration du produit sur le marché et soutient le rythme de développement des branches. Mais l'effort essentiel porte sur l'appareil de production et présente un double aspect, quantitatif et qualitatif. Il est nécessaire d'augmenter les capacités de production pour au moins conserver une part de marché stable dans une branche en expansion. Il importe aussi de réduire les coûts de production pour rentabiliser au plus vite les investissements physiques et intangibles (Recherche Développement).

A la période de maturité est associée une contrainte nouvelle : le ralentissement de la progression des ventes globales, puis leur stagnation. Il ne s'agit donc plus d'augmenter les capacités de production. D'autre part, le potentiel des améliorations techniques permettant de réduire les coûts est en général épuisé. La politique des firmes change de nature et se développe dans deux directions principales. La première est à proprement parler commerciale et se déroule dans le cadre de la branche. Dans un contexte de croissance faible, voire négative, la progression ou même le maintien des ventes passe par une augmentation de la part de marché. Les entreprises, pour défendre leur position et tenter de poursuivre leur développement, sont contraintes de se livrer à une concurrence commerciale énergique. La marge de profit et le profit lui-même, souvent élevés au début de la maturité, se réduisent progressivement.

Les difficultés de croissance, ses perspectives limitées et la baisse de la rentabilité conduisent souvent les entreprises à privilégier la seconde voie qui leur est offerte. Elle consiste à échapper à la contrainte née de la stagnation des ventes en différenciant ou en diversifiant le produit. Cette politique implique, pour ses initiateurs, un effort d'innovation et entraîne deux conséquences principales. D'une part, elle précipite souvent l'apparition de la période de sénescence par déplacement de la demande vers le produit nouveau. D'autre part, elle déclenche un phénomène d'imitation. Le nouveau produit se trouve ainsi rapidement dans une nouvelle phase de croissance.

La période de sénescence est la moins étudiée. Les firmes qui sont encore dans la branche peuvent être réparties en deux grandes catégories. Il y a d'abord les entreprises qui n'ont pas réussi à quitter le marché en différenciant ou en diversifiant et dont le déclin est entraîné par celui du secteur. Il y a d'autre part les firmes, qui bien qu'implantées sur d'autres marchés, restent dans la branche pour profiter de la demande résiduelle. Lorsque, après avoir diminué, le niveau des ventes se stabilise, on se trouve dans le cas de la pétrification : l'intérêt de cette politique est de permettre alors d'obtenir des marges de profit et une rentabilité importantes.

Pour un grand nombre d'auteurs, le déroulement du cycle de vie du produit est aussi associé à une transformation des structures de marché selon des modalités régulières. C'est notamment le point de vue de J.S. Bain (1959) qui a dégagé deux formes principales d'évolution.

Le cas le plus fréquent est celui où, pendant la période de naissance, la branche est composée d'un nombre important de petites entreprises (ou unités de production). Cette situation résulte de la nature des processus d'innovation ou d'imitation. Pendant la phase de croissance, on constate souvent une diminution sensible du nombre des entreprises et l'apparition d'un oligopole, à la suite de la disparition de certaines firmes, mais surtout d'opérations de fusion ou d'absorption. Cette évolution s'explique par l'importance des moyens à mettre en œuvre pour financer les capacités nouvelles et les améliorations technologiques ainsi que par les indivisibilités associées aux politiques d'investissement en capital physique et en recherche développement. Il arrive que la concentration décroisse au début de la phase de maturité. Parfois, elle reste constante. Dans tous les cas, la plus grande partie de l'étape de maturité est caractérisée par la stabilité des structures de marché. On ne peut pas en déduire une absence de concurrence entre les firmes. Il en va au contraire tout à fait à l'opposé. Simplement, on constate que la part de marché globale des principales entreprises reste stable.

On rencontre parfois une autre situation. Il arrive que l'innovation initiale, souvent majeure dans cette éventualité, soit le fait d'une entreprise unique et que cette dernière parvienne à la protéger par des procédés divers (brevets, secret, contrôle des ressources). Pendant la période de naissance, le marché est en situation de monopole. Cette structure peut se maintenir plus ou moins longtemps pendant la période de croissance ou laisser la place à un oligopole.

Ces quelques remarques permettent de mettre en évidence les relations existant entre les étapes du cycle de vie du produit, les principales caractéristiques de la politique des entreprises et les modalités de la croissance[1]. Le tableau suivant en donne un résumé.

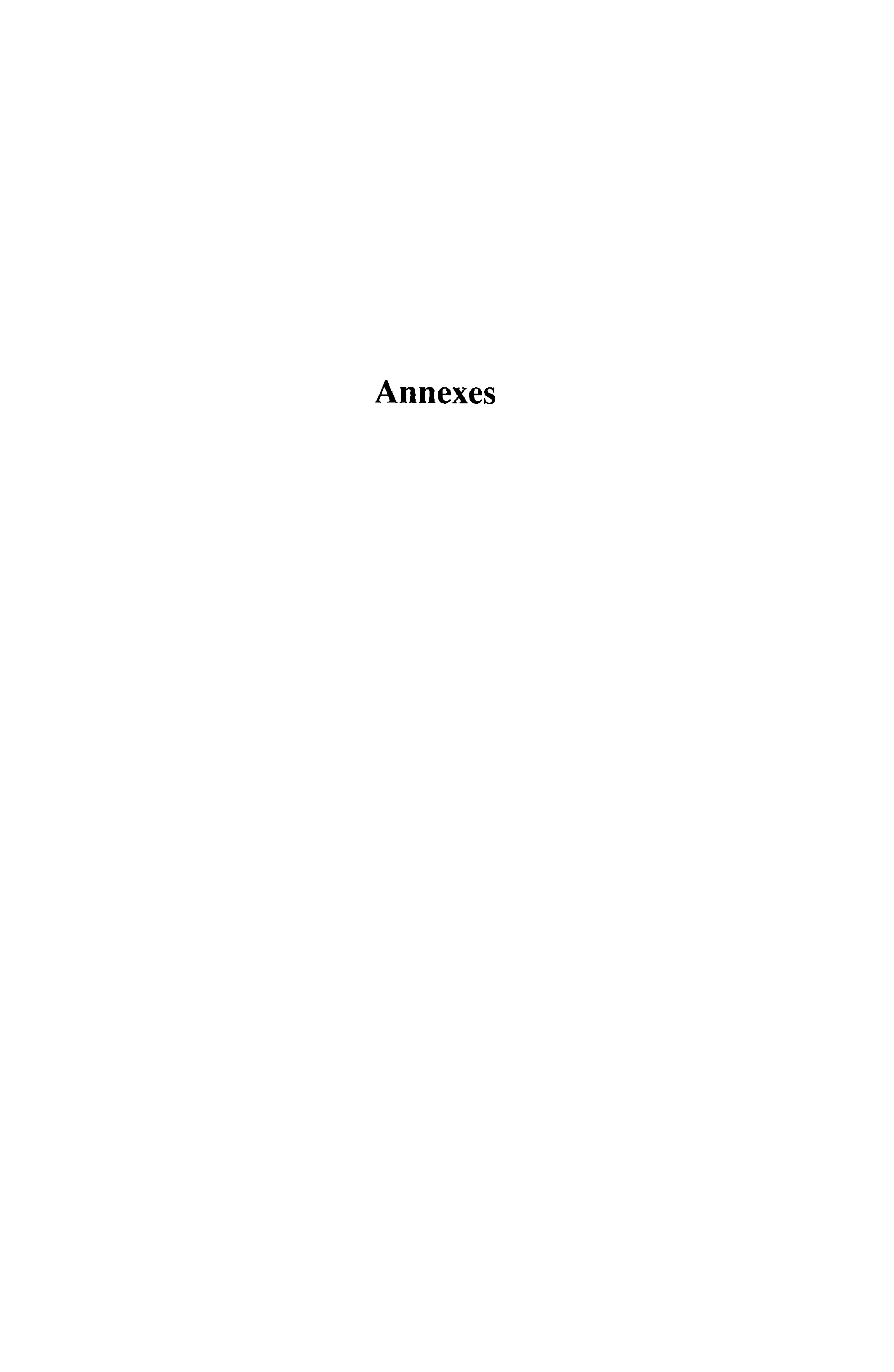
1. R.Vernon (1966) généralisant la notion de cycle de vie, a développé une théorie de la croissance internationale de l'entreprise.

Tableau 8. – Cycle de vie du produit, politique de l'entreprise et concentration

Étape du cycle de vie du produit	**Naissance**	**Croissance**	**Maturité**	**Sénescence**
Politique de la firme	Effort d'innovation	Industrielle Action commerciale de soutien	Commerciale et/ou de produit	Éventuellement appropriée à la demande résiduelle (pétrification)
Modalités de la croissance	Interne et portée par la branche	Interne et portée par la branche ainsi qu'externe (fusion-absorption)	Agressive et/ou par différenciation diversification	Décroissance ou stabilité
Concentration	Concurrence ou monopole	Constitution d'un oligopole	Oligopole	Oligopole stable

Il apparaît ainsi que de nombreux facteurs, internes et externes à l'entreprise, agissent sur les processus d'expansion et contribuent à les déterminer. La complexité du phénomène est l'une des explications de la grande difficulté à établir une théorie générale de la croissance des firmes. Les choix discrétionnaires des dirigeants jouent un rôle important dans la mise en œuvre des politiques et dans la croissance des entreprises. L'évolution des dimensions des firmes et de la concentration sur les marchés dépendent ainsi autant de décisions stratégiques que de phénomènes déterministes.

L'existence de ce degré de liberté, reflet du pouvoir des entreprises, se manifeste aussi dans les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement.



Annexes

Annexe 1. Les 100 premières entreprises industrielles européennes
(classement selon le chiffre d'affaires)

Rang 1989		Secteur d'activité	Chiffre d'affaires 1989 (en milliers de F)	Résultats 1989 (en milliers de F)	Renta-bilité commer-ciale	Effec-tifs
1	Royal Dutch-Shell (GB)	Pétrole	542 526 380	+ 41 121 598	+ 7,6 %	135 000
2	IRI (I)	Holding diversifiée	310 373 556	+ 7 467 900	+ 2,4 %	416 193
3	British Petroleum (GB)	Pétrole	308 266 389	+ 22 193 599	+ 7,2 %	119 850
4	Daimler-Benz (RFA)	Automobile	258 968 888	+ 23 082 511	+ 8,9 %	368 226
5	Fiat (I)	Automobile	241 888 355	+ 15 372 900	+ 6,4 %	286 294
6	Bat Industries (GB)	Tabac	225 014 392	+ 13 468 000	+ 6,0 %	188 492
7	Volkswagen (RFA)	Automobile	221 543 965	+ 3 519 159	+ 1,6 %	250 616
8	Siemens (RFA)	Matériel électrique	207 223 926	+ 5 322 300	+ 2,6 %	365 000
9	Unilever (NL)	Alimentation	199 517 849	+ 9 779 490	+ 4,9 %	300 000
10	Nestlé (CH)	Alimentation	187 340 405	+ 9 406 800	+ 5,0 %	196 940
11	Renault (F)	Automobile	174 477 000	+ 9 289 000	+ 5,3 %	174 573
12	Philips (NL)	Électronique	172 244 239	+ 4 135 740	+ 2,4 %	304 800
13	ENI (I)	Pétrole, Chimie	169 571 553	+ 7 500 450	+ 4,4 %	82 700
14	Veba (RFA)	Énergie	166 814 108	+ 4 543 278	+ 2,7 %	94 514
15	Basf (RFA)	Chimie	161 421 635	+ 6 830 850	+ 4,2 %	136 990
16	Hoechst (RFA)	Chimie	155 594 225	+ 7 220 700	+ 4,6 %	169 295
17	PSA (F)	Automobile	152 955 000	+ 10 301 000	+ 6,7 %	159 100
18	Bayer (RFA)	Chimie, pharmacie	146 783 615	+ 7 172 240	+ 4,9 %	170 200
19	CGE (F)	Holding diversifiée	143 897 000	+ 4 937 000	+ 3,4 %	210 300
20	ICI (GB)	Chimie	136 978 395	+ 10 992 800	+ 8,0 %	133 800
21	Asea-Brown Boveri (S)	Équip. industriel	134 443 981	+ 2 172 060	+ 1,6 %	215 000
22	Thyssen (RFA)	Sidérurgie	116 105 470	+ 2 796 750	+ 2,4 %	133 824
23	Total-Cfp (F)	Pétrole	107 894 000	+ 2 206 000	+ 2,0 %	35 889
24	INI (E)	Pétrole, chimie	104 999 845	+ 4 429 354	+ 4,2 %	151 000
25	Bosch (RFA)	Équipementier	103 691 967	+ 2 122 140	+ 2,0 %	174 742
26	Usinor-Sacilor (F)	Sidérurgie	97 042 000	+ 6 763 000	+ 7,0 %	96 933
27	Grand Metropolitan (GB)	Boissons	96 699 196	+ 5 283 200	+ 5,5 %	152 175
28	British Aerospace (GB)	Aéronautique	94 483 997	+ 1 726 400	+ 1,8 %	127 500
29	Petrofina (B)	Pétrole	93 583 026	+ 3 535 164	+ 3,8 %	23 600
30	General Electric (GB)	Matériel électrique	91 374 397	+ 5 647 200	+ 6,2 %	107 435
31	Volvo (S)	Automobile	90 062 281	+ 77 903	+ 0,1 %	78 700
32	BMW (RFA)	Automobile	89 887 043	+ 1 891 830	+ 2,1 %	66 267
33	Péchiney (F)	Emballage alu.	88 472 000	+ 3 542 000	+ 4,0 %	69 960
34	Electrolux (S)	Électroménager	84 069 811	+ 2 553 210	+ 3,0 %	152 900
35	Ciba-Geigy (CH)	Chimie	80 371 202	+ 6 072 300	+ 7,6 %	92 553
36	Rhurkohle (RFA)	Extraction	79 203 423	+ 1 200 813	+ 1,5 %	124 838
37	Ferruzzi (I)	Chimie, aliment.	76 818 002	+ 1 446 150	+ 1,9 %	44 546
38	Thomson (F)	Électronique	76 663 000	+ 497 000	+ 0,6 %	100 000
39	Mannesmann (RFA)	Équip. industriel	75 699 319	+ 1 710 550	+ 2,3 %	125 785
40	Rhône-Poulenc (F)	Chimie, santé	73 068 000	+ 4 092 000	+ 5,6 %	41 157
41	BTR (GB)	Équip. industriel	73 059 997	+ 6 489 600	+ 8,9 %	109 501
42	Hanson (GB)	Alimentation	72 779 197	+ 11 450 400	+ 15,7 %	89 000
43	Opel (RFA)	Automobile	70 531 651	+ 3 809 757	+ 5,4 %	53 889
44	Metallgesellschaft (RFA)	Métallurgie	68 228 301	+ 481 268	+ 0,7 %	24 496
45	Ford-Deutschland (RFA)	Automobile	67 143 020	+ 1 227 858	+ 1,8 %	48 222
46	Saint-Gobain (F)	Matériaux embal.	66 093 000	+ 4 311 000	+ 6,5 %	87 816
47	RTZ (GB)	Non ferreux	64 022 398	+ 6 115 200	+ 9,6 %	77 592
48	Repsol (E)	Pétrole, chimie	62 096 228	+ 3 466 872	+ 5,6 %	18 716
49	Norsk Hydro (N)	Chimie	61 022 681	+ 2 472 040	+ 4,1 %	32 782

50	Krupp (RFA)	Sidérurgie	59 947 850	– 1 532 233	– 2,6 %	63 557
51	Man (RFA)	Mécanique	57 812 041	+ 801 274	+ 1,4 %	62 048
52	Akzo (NL)	Peintures	56 395 360	+ 2 871 540	+ 5,1 %	70 900
53	Preussag (RFA)	Divers	55 449 422	+ 1 068 098	+ 1,9 %	65 705
54	Michelin (F)	Pneumatiques	55 255 664	+ 2 449 397	+ 4,4 %	124 408
55	Statoil (N)	Pétrole	54 826 481	+ 4 677 280	+ 8,5 %	11 023
56	British Steel (GB)	Sidérurgie	53 175 198	+ 5 865 600	+ 11,0 %	54 400
57	Neste (SF)	Chimie	51 978 948	+ 634 740	+ 1,2 %	11 958
58	Smith-Kline-Beecham (GB)	Pharmacie	50 928 798	+ 4 954 560	+ 9,7 %	62 800
59	Allied-Lyons (GB)	Boissons	49 202 398	+ 3 650 400	+ 7,4 %	87 273
60	Sandoz (CH)	Pharmacie	48 738 301	+ 3 736 200	+ 7,7 %	50 655
61	Degussa (RFA)	Métaux	48 669 642	+ 594 267	+ 1,2 %	33 698
62	BSN (F)	Alimentation	48 669 000	+ 2 698 000	+ 5,5 %	49 693
63	KF Group (S)	Alimentation	45 738 000	+ 281 853	+ 0,6 %	27 688
64	Schneider (F)	Électromécanique	45 127 000	+ 877 000	+ 1,9 %	80 658
65	Gec-Alsthom (F)	Const. électrique	44 935 000	+ 1 647 240	+ 3,7 %	79 098
66	Saab-Scania (S)	Automobile	44 455 950	+ 998 910	+ 2,2 %	48 708
67	IBM-UK (GB)	Informatique	43 596 798	+ 3 068 000	+ 7,0 %	18 565
68	Bertelsmann (RFA)	Édition	42 317 371	+ 1 362 780	+ 3,2 %	43 700
69	Olivetti (I)	Informatique	41 995 179	+ 943 067	+ 2,2 %	56 937
70	Bass (GB)	Boissons	41 974 398	+ 3 972 800	+ 9,5 %	90 138
71	Stora (S)	Bois et papier	41 841 360	+ 1 601 820	+ 3,8 %	53 250
72	Solvay (B)	Chimie	41 601 276	+ 2 506 626	+ 6,0 %	45 011
73	BICC (GB)	Équip. industriel	39 436 799	+ 1 206 400	+ 3,1 %	46 035
74	Ericsson (S)	Électronique	39 153 510	+ 1 824 570	+ 4,7 %	69 229
75	Thorn-Emi (GB)	Électronique	38 635 999	+ 2 429 440	+ 6,3 %	61 124
76	Hillsdown Holdings (GB)	Alimentation	38 357 279	+ 1 564 160	+ 4,1 %	40 558
77	Hoffmann-La Roche (CH)	Santé	38 274 601	+ 3 322 800	+ 8,7 %	50 203
78	Tarmac (GB)	Mat. de constr.	36 680 799	+ 2 418 000	+ 6,6 %	32 073
79	Salzgitter (RFA)	Métallurgie	36 466 231	+ 1 153 003	+ 3,2 %	39 006
80	Arbed (L)	Sidérurgie	35 987 328	+ 1 603 638	+ 4,5 %	27 224
81	Tate & Lyle (GB)	Alimentation	34 942 959	+ 1 176 240	+ 3,4 %	18 600
82	Nokia (SF)	Électronique	33 964 550	– 406 770	– 1,2 %	41 300
83	Aérospatiale (F)	Aéronautique	33 903 000	+ 129 000	+ 0,4 %	36 899
84	Bull (F)	Informatique	32 721 426	– 266 738	+ 0,8 %	43 617
85	DSM (NL)	Chimie	32 423 720	+ 4 153 800	+ 12,8 %	28 062
86	Feldmuehle Nobel (RFA)	Papier	32 232 121	+ 237 300	+ 0,7 %	35 375
87	Guinness (GB)	Boissons	31 990 399	+ 3 993 600	+ 12,5 %	17 707
88	Rolls-Royce (GB)	Aéronautique	30 804 799	+ 1 996 800	+ 6,5 %	55 475
89	Cockerill-Sambre (B)	Sidérurgie	30 447 900	+ 2 489 454	+ 8,2 %	25 490
90	Lafarge-Coppee (F)	Mat. de constr.	30 363 000	+ 2 176 000	+ 7,2 %	31 039
91	Pilkington (GB)	Verre	30 315 999	+ 1 858 480	+ 6,1 %	60 300
92	Huls (RFA)	Chimie	30 284 905	+ 1 151 247	+ 3,8 %	30 095
93	Cadbury-Schweppes (GB)	Boissons, alim.	29 569 279	+ 1 844 960	+ 6,2 %	34 982
94	Arnault et associés (F)	Holding diversifiée	29 472 000	+ 203 000	+ 0,7 %	21 169
95	Hachette (F)	Édition	28 945 539	+ 469 322	+ 1,6 %	30 550
96	Continental (RFA)	Pneumatiques	28 414 506	+ 240 636	+ 0,8 %	50 000
97	L'air Liquide (F)	Gaz industriels	28 251 504	+ 2 126 286	+ 7,5 %	27 000
98	Financière Agache (F)	Textile	28 190 000	+ 403 000	+ 1,4 %	20 648
99	BET (GB)	Divers	28 022 799	+ 2 310 880	+ 8,2 %	137 101
100	Alusuisse (CH)	Non ferreux	27 631 501	+ 1 817 400	+ 6,6 %	25 473

Source : L'Expansion, décembre 1990.

Annexe 2. Classement des 100 premières entreprises industrielles européennes selon différents critères

	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires 1989	Résultats 1989	Rentabilité commerciale	Effectifs
Royal Dutch-Shell (GB)	Pétrole	1	1	16	22
IRI (I)	Holding diversifiée	2	13	69	1
British Petroleum (GB)	Pétrole	3	3	20	29
Daimler-Benz (RFA)	Automobile	4	2	8	2
Fiat (I)	Automobile	5	4	29	6
Bat Industries (GB)	Tabac	6	5	34	11
Volkswagen (RFA)	Automobile	7	41	83	7
Siemens (RFA)	Matériel électrique	8	23	67	3
Unilever (NL)	Alimentation	9	9	44	5
Nestlé (CH)	Alimentation	10	10	43	10
Renault (F)	Automobile	11	11	41	13
Philips (NL)	Électronique	12	32	70	4
ENI (I)	Pétrole, Chimie	13	12	49	40
Veba (RFA)	Energie	14	28	66	34
Basf (RFA)	Chimie	15	16	51	21
Hoechst (RFA)	Chimie	16	14	47	15
PSA (F)	Automobile	17	8	24	16
Bayer (RFA)	Chimie, pharmacie	18	15	45	14
CGE (F)	Holding diversifiée	19	26	60	9
ICI (GB)	Chimie	20	7	14	24
Asea-Brown Boveri (S)	Équip. industriel	21	58	84	8
Thyssen (RFA)	Sidérurgie	22	46	71	23
Total-Cfp (F)	Pétrole	23	56	76	76
INI (E)	Pétrole, chimie	24	29	52	19
Bosch (RFA)	Équipementier	25	60	77	12
Usinor-Sacilor (F)	Sidérurgie	26	17	22	33
Grand Metropolitan (GB)	Boissons	27	24	38	18
British Aerospace (GB)	Aéronautique	28	67	81	25
Petrofina (B)	Pétrole	29	40	56	92
General Electric (GB)	Matériel électrique	30	22	31	31
Volvo (S)	Automobile	31	100	100	43
BMW (RFA)	Automobile	32	62	75	48
Péchiney (F)	Emballage alu.	33	39	55	46
Electrolux (S)	Électroménager	34	48	65	17
Ciba-Geigy (CH)	Chimie	35	20	17	35
Rhurkohle (RFA)	Extraction	36	78	86	27
Ferruzzi (I)	Chimie, aliment.	37	74	78	68
Thomson (F)	Électronique	38	89	97	32
Mannesmann (RFA)	Équip. industriel	39	68	72	26
Rhône-Poulenc (F)	Chimie, santé	40	33	36	72
BTR (GB)	Équip. industriel	41	18	9	30
Hanson (GB)	Alimentation	42	6	1	37
Opel (RFA)	Automobile	43	36	40	58
Metallgesellschaft (RFA)	Métallurgie	44	90	94	91
Ford-Deutschland (RFA)	Automobile	45	76	82	65
Saint-Gobain (F)	Matériaux embal.	46	30	27	38
RTZ (GB)	Non ferreux	47	19	6	44
Repsol (E)	Pétrole, chimie	48	42	37	95
Norsk Hydro (N)	Chimie	49	51	53	80
Krupp (RFA)	Sidérurgie	50	73	68	50
Man (RFA)	Mécanique	51	86	87	52

Akzo (NL)	Peintures	52	45	42	45
Preussag (RFA)	Divers	53	82	79	49
Michelin (F)	Pneumatiques	54	52	50	28
Statoil (N)	Pétrole	55	27	11	100
British Steel (GB)	Sidérurgie	56	21	4	57
Neste (SF)	Chimie	57	87	89	99
Smith-Kline-Beecham (GB)	Pharmacie	58	25	5	51
Allied-Lyons (GB)	Boissons	59	38	19	39
Sandoz (CH)	Pharmacie	60	37	15	60
Degussa (RFA)	Métaux	61	88	90	79
BSN (F)	Alimentation	62	47	39	63
KF Group (S)	Alimentation	63	94	98	86
Schneider (F)	Électromécanique	64	85	80	41
Gec-Alsthom (F)	Const. électrique	65	69	59	42
Saab-Scania (S)	Automobile	66	83	73	64
IBM-UK (GB)	Informatique	67	44	23	97
Bertelsmann (RFA)	Édition	68	75	62	69
Olivetti (I)	Informatique	69	84	74	55
Bass (GB)	Boissons	70	35	7	36
Stora (S)	Bois et papier	71	71	57	59
Solvay (B)	Chimie	72	49	35	67
BICC (GB)	Équip. industriel	73	77	64	66
Ericsson (S)	Électronique	74	65	46	47
Thorn-Emi (GB)	Électronique	75	53	30	53
Hillsdown Holdings (GB)	Alimentation	76	72	54	73
Hoffmann-La Roche (CH)	Santé	77	43	10	61
Tarmac (GB)	Mat. de constr.	78	54	25	81
Salzgitter (RFA)	Métallurgie	79	80	63	74
Arbed (L)	Sidérurgie	80	70	48	87
Tate & Lyle (GB)	Alimentation	81	79	61	96
Nokia (SF)	Électronique	82	92	91	71
Aérospatiale (F)	Aéronautique	83	99	99	75
Bull (F)	Informatique	84	95	92	70
DSM (NL)	Chimie	85	31	2	85
Feldmuehle Nobel (RFA)	Papier	86	97	95	77
Guinness (GB)	Boissons	87	34	3	98
Rolls-Royce (GB)	Aéronautique	88	61	28	56
Cockerill-Sambre (B)	Sidérurgie	89	50	12	89
Lafarge-Coppee (F)	Mat. de constr.	90	57	21	82
Pilkington (GB)	Verre	91	63	33	54
Huls (RFA)	Chimie	92	81	58	84
Cadbury-Schweppes (GB)	Boissons, alim.	93	64	32	78
Arnault et associés (F)	Holding diversifiée	94	98	96	93
Hachette (F)	Édition	95	91	85	83
Continental (RFA)	Pneumatiques	96	96	93	62
L'air Liquide (F)	Gaz industriels	97	59	18	88
Financière Agache (F)	Textile	98	93	88	94
BET (GB)	Divers	99	55	13	20
Alusuisse (CH)	Non ferreux	100	66	26	90

Source : L'Expansion, décembre 1990.

Annexe 3. Les 42 premières entreprises de service françaises

Rang 1989		Chiffre d'affaires 1989 (en milliers de F)	Résultats 1989 (en milliers de F)	Rentabilité commerciale	Effectifs
1	Générale des Eaux	98 451 300	+ 1 832 400	+ 1,9 %	153 901
2	Air France	39 627 500	+ 841 300	+ 2,1 %	44 335
3	Loterie nationale	21 641 297	+ 126 025	+ 0,6 %	1 079
4	Lyonnaise des Eaux	21 626 379	+ 726 296	+ 3,4 %	22 528
5	Chargeurs	19 404 000	+ 705 000	+ 3,6 %	21 207
6	Havas	18 870 500	+ 975 400	+ 5,2 %	11 383
7	Sceta	18 000 000	+ 181 000	+ 1,0 %	25 000
8	Publicis	14 733 414	+ 141 920	+ 1,0 %	5 175
9	Accor	14 311 243	+ 736 509	+ 5,1 %	65 945
10	CGMF	12 373 100	+ 58 500	+ 0,5 %	13 600
11	Eurocom	11 654 581	+ 235 712	+ 2,0 %	10 200
12	Ecco	9 923 869	+ 332 381	+ 3,3 %	70 000
13	ECS	9 037 191	+ 56 987	+ 0,6 %	656
14	Pelege	8 566 000	+ 95 354	+ 1,1 %	4 760
15	Sodexho	8 066 900	+ 128 935	+ 1,6 %	35 765
16	Club Méditerranée	7 597 603	+ 365 163	+ 4,8 %	22 000
17	Bis	7 227 487	+ 235 396	+ 3,3 %	49 127
18	Cap Gémini Sogeti	7 055 361	+ 524 553	+ 7,4 %	12 974
19	SCAC	6 107 042	+ 76 496	+ 1,3 %	9 127
20	GEFCO	6 025 149	+ 307 811	+ 5,1 %	4 561
21	Manpower-France	6 016 479	+ 155 057	+ 2,6 %	1 600
22	Delmas-Vieljeux	5 537 224	+ 531 970	+ 9,6 %	5 703
23	Cogedim	5 430 000	+ 160 400	+ 3,0 %	444
24	Canal +	5 359 500	+ 760 706	+ 14,2 %	1 459
25	TF1	5 306 635	+ 217 496	+ 4,1 %	1 542
26	SCIC	4 752 000	+ 301 000	+ 6,3 %	4 801
27	Dubois et Fils	4 600 475	+ 12 910	+ 0,3 %	2 700
28	GTI	4 392 369	+ 58 739	+ 1,3 %	17 156
29	Saga	3 880 600	+ 58 200	+ 1,5 %	9 680
30	Arianespace	3 793 830	+ 134 969	+ 3,6 %	268
31	Cat	3 679 456	+ 78 572	+ 2,1 %	1 377
32	Meunier Promotion	3 675 224	+ 78 066	+ 2,1 %	206
33	Unisys-France	3 654 755	− 40 741	− 1,1 %	2 167
34	Saur	3 648 703	+ 40 498	+ 1,1 %	5 943
35	Métrologie International	3 452 238	+ 70 024	+ 2,0 %	2 682
36	Kaufman et Broad	3 424 611	+ 162 105	+ 4,7 %	302
37	Office d'Annonces	3 347 500	+ 144 892	+ 4,3 %	2 261
38	TDF	3 341 073	+ 20 445	+ 0,6 %	3 999
39	FR3	3 313 273	+ 20 887	+ 0,6 %	3 266
40	Nouveaux Constructeurs	3 300 000	+ 167 000	+ 5,1 %	693
41	Antenne 2	3 111 100	− 329 197	− 10,6 %	1 332
42	Transpac	3 085 139	+ 403 780	+ 13,1 %	865

Source : L'Expansion, décembre 1990.

Annexe 4. Classement des 42 premières entreprises de service françaises selon différents critères

	Chiffre d'affaires 1989	Résultats 1989	Rentabilité commerciale	Effectifs
Générale des Eaux	1	1	27	1
Air France	2	3	22	5
Loterie nationale	3	28	37	35
Lyonnaise des Eaux	4	6	17	8
Chargeurs	5	7	15	10
Havas	6	2	7	14
Sceta	7	19	35	7
Publicis	8	25	36	20
Accor	9	5	8	3
CGMF	10	35	41	12
Eurocom	11	16	25	15
Ecco	12	12	18	2
ECS	13	37	38	38
Pelege	14	29	32	22
Sodexho	15	27	28	6
Club Méditerranée	16	11	11	9
Bis	17	17	19	4
Cap Gémini Sogeti	18	9	5	13
SCAC	19	32	30	17
GEFCO	20	14	9	23
Manpower-France	21	23	21	30
Delmas-Vieljeux	22	8	4	19
Cogedim	23	22	20	39
Canal +	24	4	1	32
TF1	25	18	14	31
SCIC	26	15	6	21
Dubois et Fils	27	42	42	26
GTI	28	34	31	11
Saga	29	36	29	16
Arianespace	30	26	16	41
Cat	31	30	23	33
Meunier Promotion	32	31	24	42
Unisys-France	33	38	33	29
Saur	34	39	34	18
Métrologie International	35	33	26	27
Kaufman et Broad	36	21	12	40
Office d'Annonces	37	24	13	28
TDF	38	41	40	24
FR3	39	40	39	25
Nouveaux Constructeurs	40	20	10	37
Antenne 2	41	13	3	34
Transpac	42	10	2	36

Source : L'Expansion, décembre 1990.

Annexe 5. Les 29 premières compagnies d'assurance françaises

Rang 1989		Total des primes (en milliers de F)	Résultats (en milliers de F)	Effectifs
1	UAP	64 481 946	+ 3 421 738	29 936
2	Groupe Victoire	50 734 929	+ 1 743 797	15 000
3	Axa-Midi	44 679 400	+ 2 321 000	16 670
4	AGF	38 221 506	+ 2 570 377	17 887
5	GAN	27 450 000	+ 2 467 500	8 555
6	Caisse Nationale de Prévoyance	23 435 456	+ 702 767	1 800
7	Groupama	22 261 000	+ 1 747 000	11 950
8	Prédica	21 625 463	+ 360 341	94
9	Les Mutuelles du Mans	16 158 500	+ 1 183 200	5 300
10	Athéna	10 571 025	+ 729 668	8 092
11	GPA Assurances	10 571 000	+ 730 000	8 092
12	Generali-France	9 500 000	+ 250 000	2 225
13	GMF	9 369 532	+ 444 526	4 368
14	SCOR	8 972 000	+ 211 000	1 051
15	Macif	8 588 844	+ 241 794	5 222
16	Union des Assurances Fédérales	6 556 571	+ 131 507	356
17	Cardif	6 203 444	+ 152 010	374
18	Maaf	6 067 896	+ 50 424	4 020
19	Assurances du Crédit Mutuel	5 100 000	+ 114 000	361
20	La France Assurances	5 030 834	+ 108 666	1 247
21	Maif	4 973 005	+ 272 687	3 497
22	Sogecap	4 249 940	+ 91 525	137
23	Groupe Azur	3 055 161	+ 357 258	1 399
24	Fructivie	2 838 053	+ 33 775	60
25	Groupe Monceau	2 754 183	+ 200 000	466
26	Coface	2 633 000	+ 135 686	1 190
27	Caisse Centrale de Réassurance	2 619 700	+ 285 700	126
28	La Mondiale	2 387 000	+ 260 000	1 500
29	Continent Assurances	2 116 701	+ 147 320	719

Source : L'Expansion, décembre 1990.

Annexe 6. Classement des 29 premières compagnies d'assurance françaises selon différents critères

	Total des primes	Résultats	Effectifs
UAP	1	1	1
Groupe Victoire	2	6	4
Axa-Midi	3	4	3
AGF	4	2	2
GAN	5	3	6
Caisse Nationale de Prévoyance	6	10	15
Groupama	7	5	5
Prédica	8	12	28
Les Mutuelles du Mans	9	7	9
Athéna	10	9	8
GPA Assurances	11	8	7
Generali-France	12	17	14
GMF	13	11	11
SCOR	14	19	20
Macif	15	18	10
Union des Assurances Fédérales	16	24	25
Cardif	17	21	23
Maaf	18	28	12
Assurances du Crédit Mutuel	19	25	24
La France Assurances	20	26	18
Maif	21	15	13
Sogecap	22	27	26
Groupe Azur	23	13	17
Fructivie	24	29	29
Groupe Monceau	25	20	22
Coface	26	23	19
Caisse Centrale de Réassurance	27	14	27
La Mondiale	28	16	16
Continent Assurances	29	22	21

Source : L'Expansion, décembre 1990.

Annexe 7. Critères de taille et taux de croissance

Si X est un indicateur de dimension, le taux de croissance instantané g est égal à :

$$g = \frac{dX}{Xdt}$$

Si on dispose de deux indicateurs X_1 et X_2, il est possible d'associer un taux de croissance à chacun d'entre eux. Soient g_1 et g_2 ces taux.

En supposant qu'il existe une relation entre X_1 et X_2 de la forme :

$$X_1 = a\, X_2^b$$

On obtient :

$$g_1 = \frac{dX_1}{X_1\, dt}$$

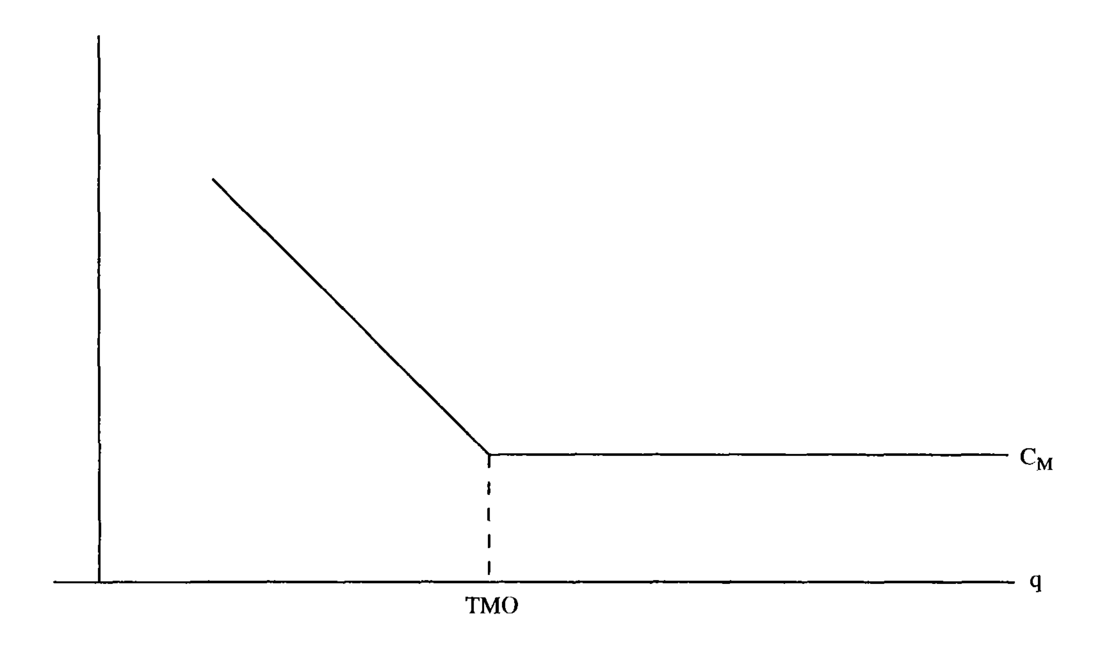
$$g_1 = \frac{b\, dX_2}{X_2\, dt}$$

Le taux de croissance calculé sur les deux indicateurs n'est le même que si b = 1

Annexe 8. Les économies d'échelle dans le transport aérien

Il est généralement admis que les économies d'échelle se traduisent par la diminution, sur un certain intervalle, du coût moyen lorsque la production augmente. La dimension de l'entreprise telle que ces économies sont épuisées est appelé taille minimum optimale (TMO).

Graphique 5. – La taille minimum optimale



La situation est un peu plus complexe pour le transport aérien, en raison de la spécificité de cette activité. Pour simplifier l'exposé, on ne considère ici que le transport de personnes.

Dans le domaine du transport aérien, on tient compte à la fois du nombre de passagers et de la distance parcourue. Ainsi, les unités de mesure utilisées sont :
- pour la capacité de production, le nombre de sièges-kilomètres offerts.
- pour la production, le nombre de passagers-kilomètres transportés.

Trois facteurs exercent une influence sur les économies d'échelle : la distance entre deux escales, la capacité de l'appareil et son taux de remplissage.

Tout vol comprend des phases dont la durée est largement indépendante de la distance parcourue : la montée à l'altitude de croisière, et les manœuvres d'approche et d'atterrissage. Ces périodes correspondent à une importante consommation de carburant, qui peut être assimilée à un coût fixe du vol. Plus la distance entre deux escales est grande, et plus le poids de ce coût fixe dans celui du kilomètre parcouru est faible. On estime que ce phénomène joue de manière importante jusqu'à des distances comprises entre 2 500 et 3 000 km, selon le type d'appareil.

Le second facteur important est la capacité de l'avion. Pour les appareils actuellement en service, l'ampleur de la réduction du coût par siège-kilomètre offert est la suivante (en indice), pour un parcours de 2 500 km :

Tableau 9. – Évolution des coûts (indice) en fonction de la capacité

Type d'appareil	Capacité (sièges)	Coût par siège-kilomètre offert
DC 9-30	102	100
B 727-200	144	80
B 747	456	60

Enfin, le taux de remplissage effectif de l'avion joue un rôle essentiel. Pour un B 727-200 et un parcours de 2 500 km, l'évolution (en indice) du coût par passager-kilomètre est la suivante :

Tableau 10. – Évolution des coûts (indice) en fonction du taux de remplissage

Taux de remplissage	Coût par passager-kilomètre transporté
0,2	100
0,4	60
0,6	40
0,8	30
1	22

Il résulte de la comparaison des tableaux précédents qu'il faut en général adapter la capacité de l'avion au nombre de passagers transportés sur une liaison déterminée : l'effet « taux de remplissage » l'emporte souvent sur l'effet « capacité ».

On comprend aussi que la préférence des compagnies aériennes aille aux liaisons longues à forte densité de demande. La faiblesse des coûts unitaires permet de pratiquer des prix attractifs, tout en conservant une marge bénéficiaire suffisante.

Chapitre 3

La dynamique des relations avec l'environnement

Toute analyse du comportement de l'entreprise doit reposer sur la prise en compte de son environnement interne et externe. Ce dernier impose des contraintes à la firme, et limite donc sa liberté d'action. Réciproquement, les stratégies poursuivies par les entreprises ont pour objectif de transformer ces contraintes. Les relations de l'entreprise avec son environnement sont donc interactives.

La théorie traditionnelle des marchés adopte à cet égard une démarche très simplificatrice. La causalité est à sens unique, et va de l'environnement à l'entreprise : il n'existe pas de rétroaction. La firme est soumise à une contrainte interne, représentée par sa fonction de production. Pour le reste, l'accent est mis essentiellement sur la situation de concurrence dans la branche, caractérisée par le nombre des offreurs. Sauf cas exceptionnel (monopole ou oligopole bilatéral), les fournisseurs et les clients sont supposés être atomistiques. Dans ce contexte, il devient en général possible de définir des équilibres stables du marché[1], qui ne se modifieront que si les conditions d'environnement changent de manière exogène.

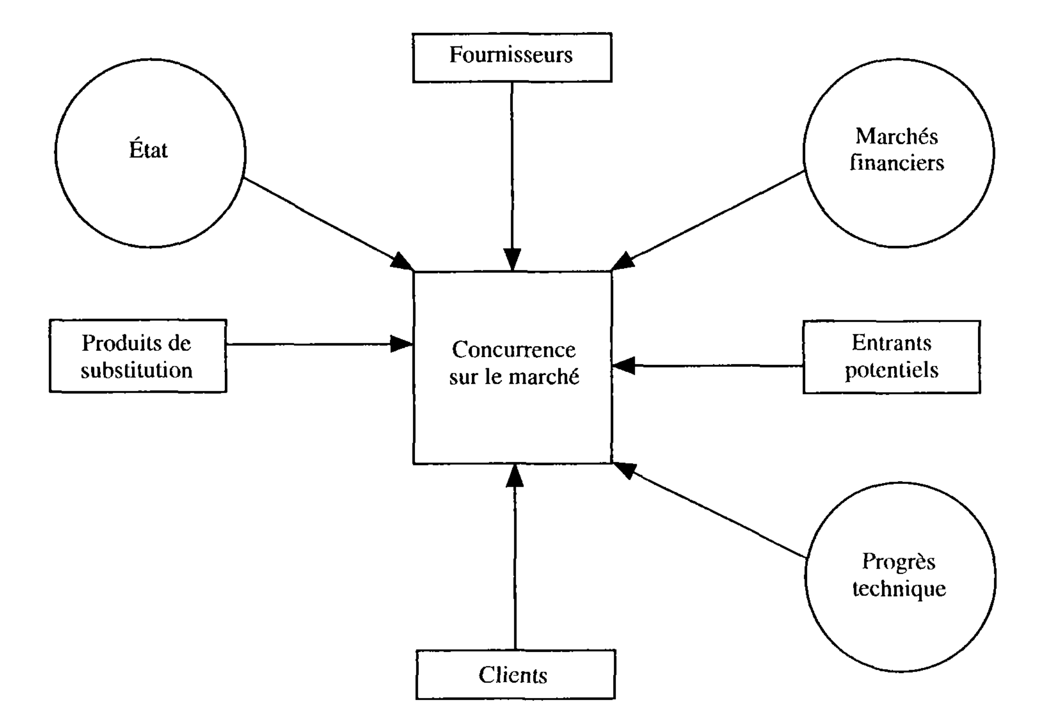
La réalité apparaît sensiblement plus complexe pour plusieurs raisons. La première est l'existence d'interactions entre les firmes et leur environnement. Il n'est pas excessif d'affirmer que l'un des objectifs majeurs de la stratégie est de tenter de déplacer les contraintes qui s'imposent aux entreprises. La seconde raison est que l'environnement des entreprises contient d'autres éléments que ceux retenus par la théorie des marchés : on peut citer, par exemple, les entrants potentiels, les produits substituables et naturellement l'État. Enfin, l'appréhension habituelle de l'environnement est par trop simplificatrice. Il a, par exemple, été montré au chapitre précédent en quoi il était réductionniste de prétendre caractériser la concurrence par le seul nombre des offreurs.

Un schéma, inspiré des travaux de Michael Porter[2], permet d'illustrer ces quelques remarques. On y a fait figurer les éléments habituellement pris en compte pour caractériser la situation des entreprises dans le processus concurrentiel : structure du marché (concentration et barrières à l'entrée), intensité de la concurrence, relations avec les clients et les fournisseurs, menaces d'apparition de produits de substitution ou de nouveaux entrants sur le marché. Il est aussi apparu nécessaire d'y inclure des composantes plus lointaines de

1. Voir D. Roux (1988, 1989).
2. Michael Porter, (1982).

l'environnement des firmes qui peuvent exercer une influence déterminante sur les modalités et l'issue de la concurrence, mais qui n'y sont, en général, pas directement partie prenante. Il s'agit de l'État, des marchés financiers, et du progrès technique né dans d'autres branches de l'économie.

Graphique 1. – L'entreprise et son environnement



Ce graphique met en évidence, de manière statique, les principales relations des entreprises avec leur environnement. Cette représentation est commode, mais il ne faut pas perdre de vue qu'il existe des interactions généralisées non seulement entre la firme et son environnement, mais aussi entre les éléments qui constituent ce dernier. L'apparition de produits substituables à ceux offerts sur le marché peut, par exemple, modifier le comportement des clients, mais aussi des bailleurs de fonds, des entrants potentiels et des firmes concurrentes. L'adoption, par l'entreprise étudiée, d'un nouveau processus de production peut, elle aussi, avoir des conséquences de même nature.

Un problème particulier mérite d'être mis en lumière dès à présent. Il concerne l'information relative à cet environnement et à son évolution. Il convient, à cet égard, de souligner que l'information est un produit coûteux et que l'entreprise doit la collecter avant de pouvoir l'utiliser. Il n'est pas sans intérêt, alors, de distinguer entre environnement proche et environnement lointain.

Le premier regroupe les acteurs dont le comportement exerce une influence directe et importante sur la situation de l'entreprise et est susceptible de la modifier fréquemment et dans un délai très bref. Il faut donc que la firme puisse réagir rapidement. Les concurrents sur le marché relèvent, de toute évidence, de cette catégorie.

L'environnement lointain est constitué d'acteurs dont l'attitude est plus stable ou dont le changement de comportement entraîne des conséquences différées sur la situation de l'entreprise.

Les modifications de l'environnement proche concernent plutôt, dans un premier temps au moins, la gestion courante de l'entreprise alors que celles de l'environnement lointain relèvent plus de la gestion stratégique. De ce fait, les besoins en informations sur ces deux composantes de l'environnement diffèrent. Le suivi de l'évolution de l'environnement proche doit être plus détaillé que celui de l'environnement lointain, mais dans les deux cas, il est nécessaire que la collecte des informations soit systématique.

Les différentes composantes de l'environnement interagissent entre elles. Il apparaît pourtant nécessaire, pour la clarté de l'exposé, de les aborder successivement. Dans chacun des cas, on s'efforcera d'insister sur le caractère interactif des relations. Certains des aspects évoqués ici feront l'objet de développements approfondis dans des chapitres ultérieurs.

1. LA CONCURRENCE

L'intensité et les modalités de la concurrence sont variables selon les marchés. De nombreux facteurs peuvent être à l'origine de cette diversité des situations[1].

1.1. La concentration

Le plus connu d'entre eux est sans conteste la concentration. De manière générale, plus cette dernière est élevée, et plus la concurrence est faible. En outre, dans les oligopoles, les guerres de prix sont bien souvent préjudiciables à toutes les firmes, y compris à celles qui les déclenchent. De ce fait, plus la concentration est élevée, et plus l'emploi du prix comme moyen d'action est rare : la concurrence privilégie l'usage d'autres variables commerciales, comme la publicité ou la différenciation.

1.2. La croissance du secteur

Le rythme de croissance du secteur joue aussi un rôle important. Si ce dernier est rapide, les firmes peuvent croître sans pour autant devoir augmenter leurs parts de marché (croissance tirée par la branche). Si, au contraire, il est lent, la croissance des entreprises passe par celle de leurs parts de marché : il en résulte donc l'apparition de politiques commerciales d'autant plus agressives que la volonté de développement de certaines firmes est grande (croissance forcée). Ce rythme de croissance se modifie au fur et à mesure que l'on décrit le cycle de vie du produit. Il se ralentit, puis s'annule, pendant la période de maturité, ce qui peut conduire les firmes à mettre en œuvre une politique de diversification.

---

1. Certains aspects ayant été traités dans le chapitre précédent, ils ne feront, ici, que l'objet d'un bref rappel.

1.3. Le poids des coûts fixes

Un troisième phénomène à prendre en considération est l'existence de coûts fixes élevés, qu'elle s'explique par la technique de production ou par des capacités excédentaires. Dans ces circonstances, les entreprises sont fortement incitées à diminuer leurs prix pour augmenter leurs ventes. Sur le plan économique, une telle baisse est justifiée aussi longtemps que le prix est supérieur au coût variable moyen : le maintien d'une marge positive sur les coûts variables permet en effet d'amortir une partie des frais fixes. Il peut donc, dans les cas extrêmes, s'en suivre une politique de ventes à perte qui, à terme, remet en cause la survie même des entreprises. Ce phénomène de concurrence destructrice est caractéristique des oligopoles naturels, et entraîne bien souvent une intervention directe des pouvoirs publics. Cette caractéristique du capital est définie par l'importance de la production qui correspond à l'utilisation optimale d'une unité physique (d'une machine). Plus cette production est élevée, et plus le capital est indivisible.

1.4. L'indivisibilité du capital

Un dernier facteur est lié à l'indivisibilité des équipements. Ce point mérite des développements particuliers pour deux raisons : il met en évidence les relations entre politique industrielle et politique commerciale de l'entreprise, et éclaire certains aspects des choix stratégiques des firmes.

Pour fabriquer un produit donné, les entreprises ont, en général, le choix entre plusieurs techniques, qui sont chacune à facteurs complémentaires[1]. Il est fréquent que, pour les niveaux normaux de production, la contrainte de complémentarité soit linéaire : le coût moyen est alors approximativement constant[2]. Compte tenu du prix relatif des facteurs de production dans un espace géographique déterminé, il est donc une technique qui, à un instant donné, est moins coûteuse que les autres. C'est donc elle que les entreprises devraient choisir[3].

L'indivisibilité des facteurs de production, et en particulier des équipements, rend la situation moins simple. Les coûts moyens à long terme ne sont plus constants, et l'efficacité comparée de deux techniques dépend de l'échelle de production. La décision devient d'autant plus complexe que les changements de taille soulèvent des difficultés particulières.

---

1. Une fonction de production est à facteur complémentaire lorsque, pour chaque niveau de production, la quantité de facteurs nécessaires pour réaliser cette production est fixée de manière unique. De manière plus formalisée, on a :

$$L = f(q)$$
$$K = g(q)$$

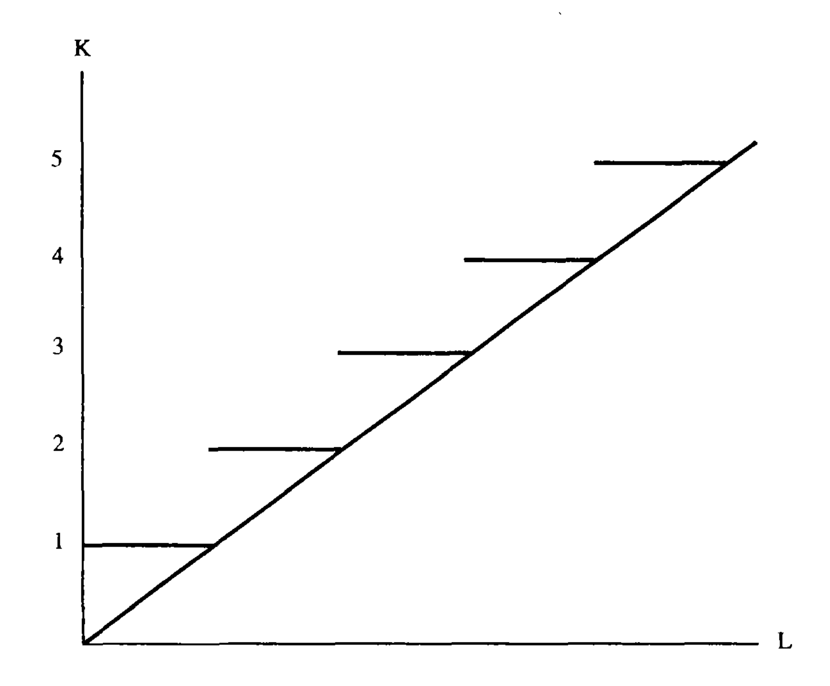
2. Voir annexe.
3. Le prix relatif des facteurs changeant dans le temps et, à un instant donné, selon la zone géographique, cette conclusion n'est valable que pour un espace économique homogène à une période déterminée.

1.4.1. Coût moyen et indivisibilité du capital

L'indivisibilité du capital se traduit, pour l'entreprise, par le fait que le nombre de machines détenues varie de manière discrète. Par contre, le degré d'utilisation de ces équipements évolue de façon continue avec la production. Il y a donc des intervalles dans lesquels le stock de capital reste constant, malgré la croissance de l'activité.

En supposant, pour simplifier l'analyse, que la firme n'utilise qu'un seul type d'équipement et que la contrainte de complémentarité est linéaire, les quantités de facteurs effectivement possédées par l'entreprise diffèrent sensiblement de la combinaison optimale[1]. La quantité de machines détenues est nécessairement égale à un nombre entier, alors que les besoins d'utilisation de capital fixe, définis par la fonction de production, ne le sont pas. Ils varient de manière continue, et, dans le cas présenté ici, sont proportionnels à la production réalisée (comme la quantité de facteur travail).

Graphique 2. – Évolution de la combinaison des facteurs

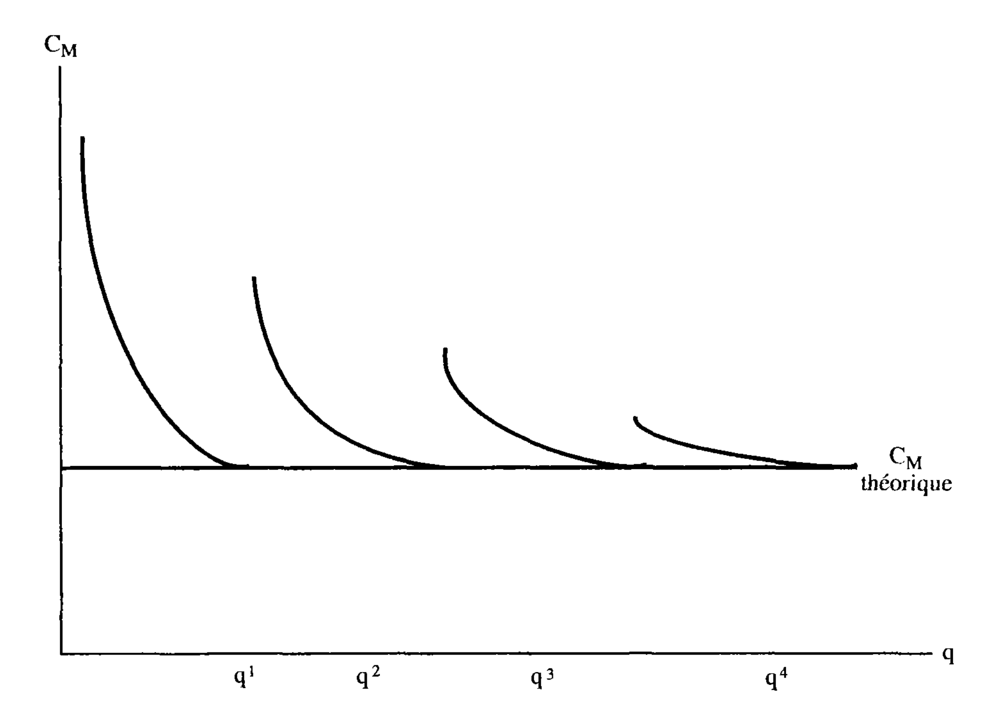


La courbe représentative des quantités de facteurs détenues est donc en escalier, traduisant ainsi la contrainte d'indivisibilité du capital. On remarque que, sauf dans les cas particuliers où l'on se trouve sur la courbe théorique, les équipements sont sous-utilisés. Ce phénomène n'est pas sans influencer l'évolution des coûts moyens. En effet, l'essentiel des coûts directement associés aux équipements est lié à leur détention, plus qu'à leur utilisation. L'indivisibilité du capital entraîne l'apparition de coûts fixes dans l'analyse à long terme.

1. Si la contrainte de complémentarité n'est pas linéaire, ou si plusieurs types de biens d'équipement sont utilisés, l'analyse du problème est plus complexe, mais les conclusions essentielles restent les mêmes.

Si la contrainte de complémentarité est stricte, il ne peut y avoir surutilisation des équipements. Dépasser le niveau de production correspondant à l'emploi d'un nombre entier de machines nécessite l'achat d'une machine supplémentaire. La fonction de coût moyen est alors discontinue, bien qu'en raison de la relation de linéarité, le coût moyen théorique soit constant.

Graphique 3. – Coût moyen théorique et coût moyen réel

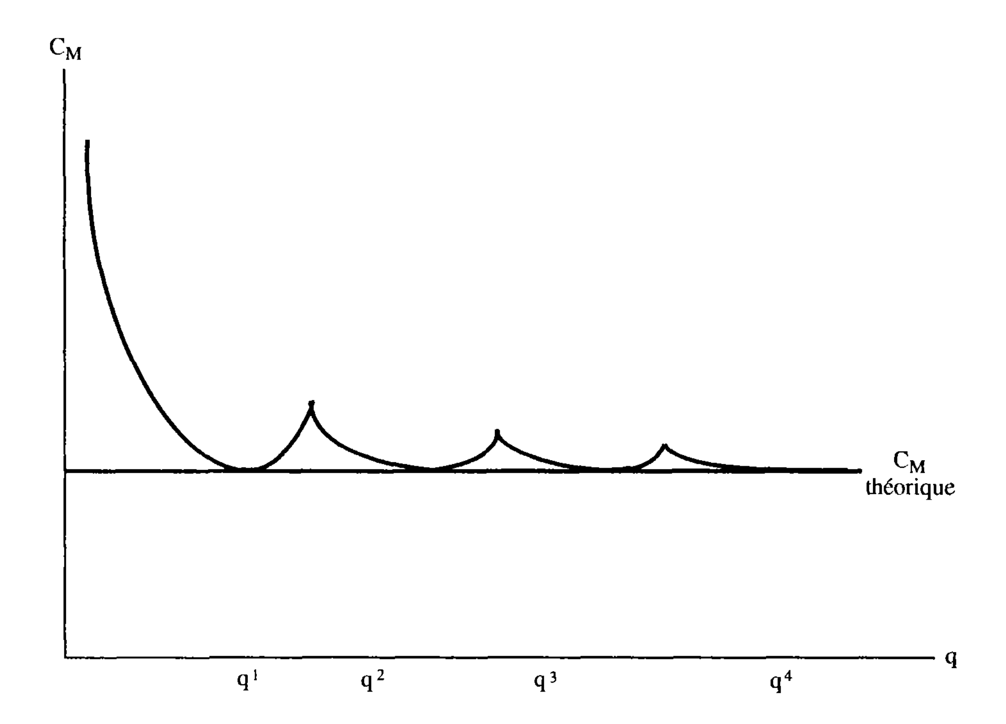


L'amplitude des discontinuités décroît avec le niveau de production, c'est-à-dire avec l'importance de l'équipement total détenu par la firme. Comme le montre la courbe de production en escalier, l'entreprise possède au plus une machine sous-utilisée. Il en résulte que la contrainte d'indivisibilité a, en termes de coût moyen, des conséquences plus importantes sur les petites que sur les grandes entreprises.

En fait, sur un plan technique, la contrainte de complémentarité n'est pas inviolable. La surutilisation des équipements est possible, mais entraîne une forte croissance des coûts. Ainsi, les discontinuités du coût moyen disparaissent pour laisser place à la fonction de coût moyen en « tire-bouchon »[1]. La décision d'investir est prise lorsque le coût de surutilisation des équipements dépasse celui de la sous-utilisation d'une machine supplémentaire[2].

1. Bienaymé (1971, 1973).
2. Il en résulte que, contrairement aux conclusions de l'analyse traditionnelle, la courbe de coût moyen à long terme n'est pas l'enveloppe des courbes à court terme. L'impossibilité d'ajuster en permanence le stock de capital au niveau de production a pour conséquence que la courbe de coût moyen à long terme est composée d'une succession de parties de courbes à court terme.

Graphique 4. – La courbe de coût moyen en tire-bouchon



L'indivisibilité du capital implique donc qu'en permanence l'entreprise se trouve en situation de surutilisation ou de sous-utilisation de son capital technique. Ce phénomène permet notamment d'expliquer pourquoi, dans un espace économique homogène, des entreprises de tailles différentes n'utilisent pas toujours des techniques de production identiques pour fabriquer des biens analogues.

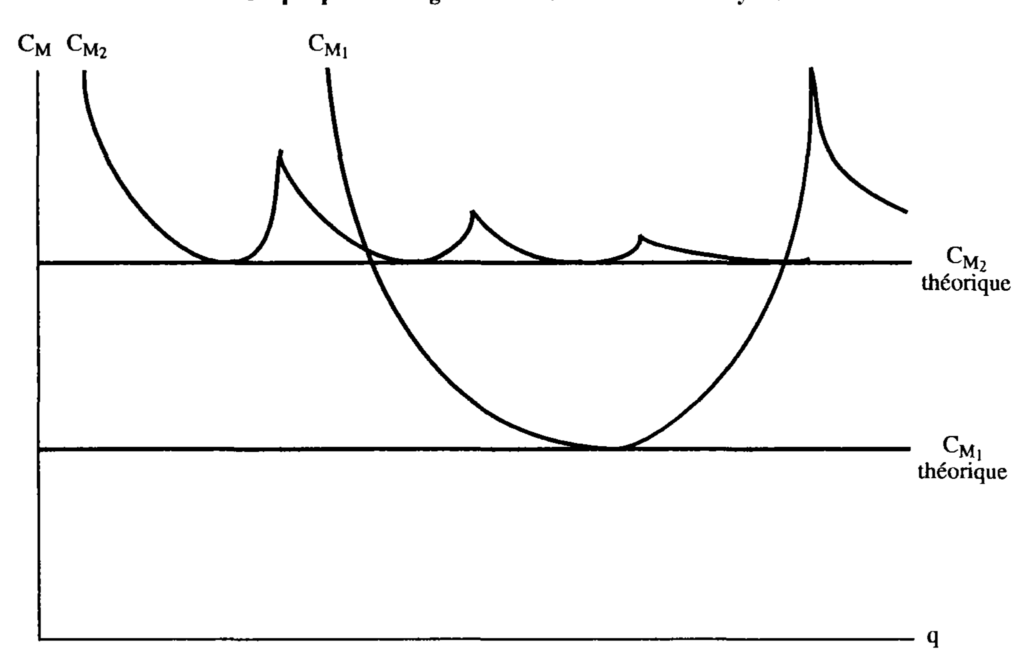
1.4.2. Pluralité des techniques et trappe d'investissement

Au niveau de l'entreprise, une caractéristique de l'évolution technologique est que bien souvent les processus de production les plus performants en termes de coût sont aussi ceux pour lesquels l'intensité capitalistique est la plus forte et les équipements les moins divisibles[1].

Soient en effet deux processus 1 et 2 permettant de fabriquer le même produit. Le coût moyen théorique de la technique 1 est le plus faible mais, en même temps, l'indivisibilité de ses équipements est la plus élevée.

1. Il arrive aussi que les techniques les plus performantes soient celles qui utilisent les équipements les plus spécialisés et donc les moins polyvalents. Une demande fluctuante en termes de nature de produit peut conduire à ne pas adopter la technique en apparence la plus économique. Ce problème, qui concerne plusieurs aspects de la stratégie de l'entreprise, sera abordé ultérieurement.

Graphique 5. – Degré d'indivisibilité et coûts moyens



On constate ainsi qu'il existe des zones de production associées à des niveaux d'activité relativement faibles, pour lesquelles la technique 2 s'avère en réalité moins coûteuse que la technique 1, et donc, en toute rationalité, doit lui être préférée. Le choix du processus dépend donc de la taille de la firme[1].

Cette situation n'est pas sans conséquence sur les choix des entreprises. Les producteurs de biens d'équipement sont parfaitement conscients du phénomène. Ils proposent bien souvent une gamme de machines de capacités différentes, adaptées aux diverses échelles de production. En règle générale, le coût moyen minimum théorique est d'autant plus élevé que la capacité est faible, c'est-à-dire que le degré de divisibilité de l'équipement est important[2]. S'il n'en était pas ainsi, les équipements les moins performants ne seraient pas offerts.

Il résulte aussi de cette situation que, si les dimensions d'un marché sont assez vastes pour permettre l'utilisation de la technique la plus efficace en termes de coûts, les petites entreprises ne peuvent pas rivaliser directement avec les grandes firmes. Leur seule chance de survie est de mettre en œuvre une politique active de différenciation, conduisant à une segmentation suffisamment fine du marché pour empêcher les grandes firmes de les concurrencer dans leur niche. En cas d'échec elles sont condamnées à disparaître.

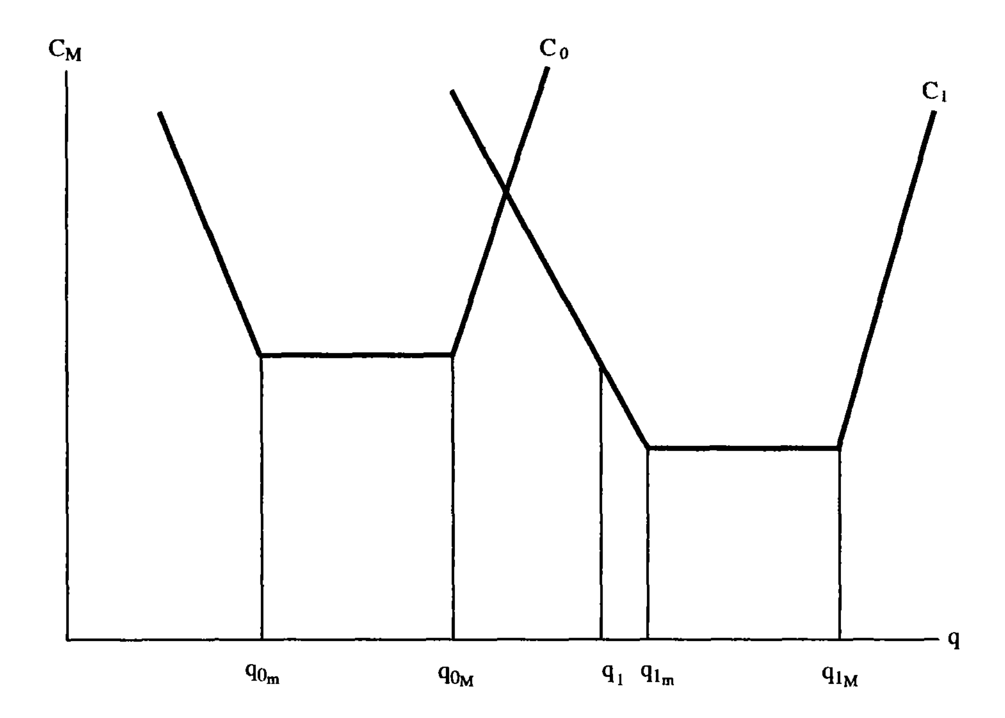
Il faut enfin noter que la relation entre taille, coût moyen et processus de production entraîne des conséquences particulières dans le domaine de la croissance, surtout si le chan-

1. On retrouve un point déjà évoqué dans le cas des productions par séries auquel cette analyse s'applique. Woodward (1980) a effectué une étude empirique sur un échantillon de firmes britanniques et est parvenu à des conclusions qui confirment le résultat établi ici de manière théorique. Cette étude propose une intéressante typologie des processus utilisés en fonction de l'importance et de la nature (produit unique ou pluralité de produits) des productions.
2. Les exemples sont nombreux. Nous n'en citons que deux : les photocopieuses de bureau et les avions de transport commerciaux.

gement d'échelle implique celui de la technique utilisée. Un obstacle majeur au développement des petites entreprises peut alors apparaître. Ce phénomène est celui de la trappe d'investissements[1].

Pour la firme, croître et changer de technique conduit, après investissement, à passer d'une courbe de coût moyen à court terme C_0 à une courbe C_1.[2] On constate ainsi que l'opération peut entraîner une hausse des coûts si elle ne s'accompagne pas d'une augmentation notable des quantités produites et vendues.

Graphique 6. – La trappe d'investissement



Dans ce cas, le changement de taille n'est plus progressif[3]. L'évolution est au contraire discontinue, ce qui entraîne deux conséquences essentielles. La première est l'importance des dépenses nécessaires au développement. Au montant de l'investissement, il convient d'ajouter le coût de la politique commerciale active nécessaire pour augmenter les ventes d'une quantité suffisante pour ne pas avoir à supporter une augmentation du coût moyen[4]. D'autre part, le risque est élevé. La décision d'investir se prend à partir d'une anticipation : celle de pouvoir accroître suffisamment les ventes.

1. Cotta (1970).
2. On pourrait naturellement raisonner par rapport aux courbes de coût à long terme.
3. La trappe peut aussi apparaître en l'absence de changement de technique. Il suffit que les intervalles de production dans lesquelles le coût moyen est constant ne se recouvrent pas, ce qui peut être fréquent en raison de l'indivisibilité des équipements.
4. Il faut non seulement développer la demande de la clientèle mais aussi combattre les effets d'une réaction éventuelle des concurrents. Il faut en outre, parfois, investir dans le réseau de distribution.

En termes relatifs, les ressources financières à mettre en œuvre et la discontinuité à franchir sont plus importantes pour les petites entreprises que pour les grandes[1]. Les conséquences d'un échec sont aussi plus graves. Ce phénomène peut freiner considérablement la croissance des petites entreprises, et, éventuellement, contribuer à les conduire à accepter d'être rachetées par une firme plus importante.

Un autre aspect stratégique de la trappe d'investissements concerne l'intérêt qu'ont les firmes d'un secteur à y voir tomber leurs concurrents. Si ceux-ci se montrent trop optimistes dans leurs prévisions commerciales, ou se laissent tenter par des équipements nouveaux et plus performants, mais impliquant des niveaux de production supérieurs[2], ils peuvent constituer des proies faciles et attrayantes pour les autres entreprises. Le point crucial est, qu'après avoir investi, il arrive que la firme ne puisse pas augmenter suffisamment ses ventes pour faire baisser son coût moyen. Une action commerciale énergique des autres entreprises du secteur peut être à l'origine de cet échec.

L'entreprise qui a investi se trouve alors détenir des capacités excédentaires qui élèvent son coût moyen au-dessus de celui de ses concurrents. Si elle n'est pas capable de rentabiliser ses nouveaux équipements en diversifiant[3], elle est conduite à disparaître ou à être rachetée. Une autre firme de la branche peut ainsi obtenir, à des conditions de prix très favorables en raison des circonstances, un outil de production performant qui devient rentable suite à l'addition des parts de marché préalablement détenues.

Une seconde dimension des relations de l'entreprise avec son environnement concerne le processus de diffusion du progrès technique.

2. LA DIFFUSION DU PROGRÈS TECHNIQUE

Les études empiriques mettent en évidence un phénomène peu connu que l'analyse théorique permet de comprendre : de nombreuses entreprises exploitent des innovations dont elles ne sont pas directement à l'origine. Plusieurs raisons concourent à expliquer cette situation.

La première est que l'essentiel des efforts de recherche-développement des entreprises est orienté vers la création de nouveaux produits, ou l'amélioration de produits existants. S'il s'agit de biens d'équipement ou, plus généralement, de biens industriels, il en résulte une modification du processus de production des firmes utilisatrices, dans le sens d'une croissance de l'efficacité. Les progrès réalisés en matière de turbines par exemple améliorent les performances des moteurs à réaction et profitent ainsi aux transporteurs aériens.

---

1. Il en résulte, entre autres, que le coût du financement est beaucoup plus élevé pour les petites firmes (lorsque ce financement est disponible).
2. Il ne faut pas négliger l'attrait que peut exercer sur les chefs d'entreprises un équipement nouveau, surtout si les dirigeants sont des salariés qui ne se soucient pas de la stricte rentabilité. Les choix en matière d'ordinateurs en ont été une illustration.
3. Les capacités de production excédentaires sont une des causes de la multiproduction. Ce point sera abordé dans le chapitre suivant.

Une seconde raison est liée à la nature même du processus de recherche-développement. L'essentiel des coûts qu'il implique est situé dans sa dernière étape, celle du développement industriel. Les petites entreprises, les laboratoires universitaires et même des chercheurs indépendants ont à leur disposition les ressources humaines et financières souvent suffisantes pour parvenir à des résultats très positifs au stade de la recherche appliquée. Il leur est en revanche beaucoup plus difficile d'exploiter leur découverte de manière industrielle. Le brevet sera en général vendu à une firme disposant des moyens nécessaires pour organiser, dans des conditions de coût satisfaisantes, la production sur une grande échelle. C'est ainsi par exemple qu'un pourcentage élevé des innovations introduites par Dupont de Nemours n'ont pas été conçues dans ses laboratoires de recherche[1].

La troisième explication se trouve dans la concentration des efforts de recherche-développement dans certains secteurs d'activité considérés comme stratégiques par les nations, aussi bien pour des raisons économiques que politiques ou militaires. Le financement public y est particulièrement abondant. Aux États-Unis, près de la moitié des dépenses de recherche-développement dans l'industrie concerne les équipements électriques (y compris l'électronique) et les activités aéronautiques et aérospatiales. Le gouvernement fédéral participe à leur financement pour plus de 60 % du budget total, bien que l'essentiel des recherches soit effectué par des organismes spécialisés, privés ou publics, ne dépendant pas de lui.

Le résultat de ces recherches se diffuse progressivement dans les autres branches d'activité[2] : le développement des applications de l'électronique en est une illustration. Les machines à laver le linge sont programmables, et l'écoute des disques compacts, numérisés, implique l'utilisation de lecteurs laser.

Le rythme et les modalités du processus de propagation de l'innovation sont largement dépendants de la solution apportée à des problèmes techniques et économiques, ainsi que le montre l'exemple des équipements des véhicules automobiles. Pour l'innovation en matière de produits, la collaboration entre équipementiers et constructeurs s'avére non seulement efficace, mais parfois même indispensable. Un certain nombre de composants nouveaux trouvent leur origine dans l'industrie automobile elle-même, notamment grâce à la compétition, et en particulier à la F1 . Mais on rencontre aussi un processus inter-branches de diffusion de l'innovation qui se déroule en général selon un schéma régulier.

Le développement des applications industrielles des matériaux composites, des céramiques ou de l'électronique, pour ne citer que quelques exemples d'actualité, a suivi une évolution de ce type.

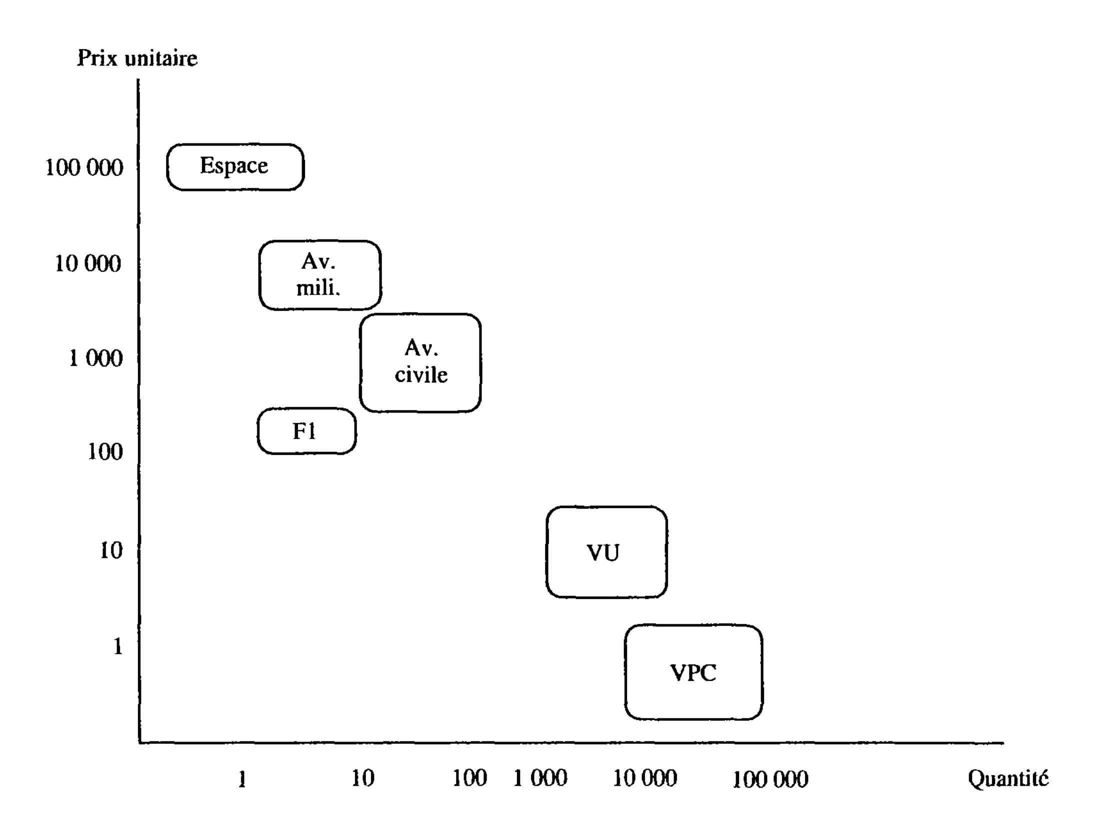
Comme le montre le graphique suivant le processus obéit à une stricte logique de rentabilisation des dépenses hautement risquées de recherche et développement. Ces dépenses sont souvent concentrées dans des domaines où les considérations économiques habituelles (coût et risque) apparaissent secondaires par rapport à d'autres impératifs, comme la sécurité des nations ou des hommes. Les progrès techniques réalisés dans ces branches se diffusent souvent selon un modèle relativement stable.

---

1. Scherer (1970, 1980) et Scherer et Ross (1990).
2. Scherer (1982, 1984).

Graphique 7. – La diffusion inter-industrielle de l'innovation en matière de composants

(échelle log – log)



La valeur totale de la production reste approximativement constante lorsque l'on passe successivement de l'aérospatiale à l'aviation militaire, puis à l'aviation civile, aux véhicules industriels et enfin aux automobiles.

En revanche le niveau de coût (et donc de prix) tolérable diffère considérablement d'un secteur à l'autre, ainsi que l'importance des séries de fabrication. Il importe donc que les producteurs acquièrent progressivement une maîtrise presque parfaite de leur processus de production, afin de pouvoir fabriquer des séries longues à des cadences élevées, tout en ramenant les prix de revient unitaires à un montant acceptable. Il est à souligner que le processus se reproduit à l'intérieur même du secteur automobile, la diffusion de l'innovation s'effectuant du haut vers le bas de la gamme.

De toute évidence, il est plus facile à un équipementier qu'à un constructeur d'être présent dans ces différents secteurs. La raison se trouve dans les similitudes présentées par les composants utilisés dans ces industries. Il est clair qu'il existe moins de différence, aussi bien en termes techniques de production qu'en termes de commercialisation, entre des freins d'avion et des freins de voiture qu'entre des avions et des automobiles. On comprend mieux, de ce fait, la stratégie récemment mise en œuvre par les géants américains de l'au-

tomobile, Général Motors et Ford[1]. Leur fort taux d'intégration a pour conséquence qu'ils ne peuvent pas bénéficier du soutien d'équipementiers indépendants. Force leur est donc de redéployer leurs activités dans les secteurs clés du processus de diffusion de l'innovation[2].

Il s'avère donc essentiel que les entreprises développent une politique de veille technologique, non seulement pour déceler, dans leur environnement, les innovations qui pourraient s'avérer profitables, mais aussi pour éviter que leurs concurrentes n'en bénéficient avant elles-mêmes. On retrouve ainsi la nécessité d'organiser une collecte systématique de l'information, et donc de mettre en place des structures adaptées.

Les relations avec les clients et les fournisseurs constituent un troisième volet des rapports avec l'environnement.

3. LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS

Les échanges se déroulent rarement selon les hypothèses pures de la théorie des marchés : homogénéité du produit, perfection de l'information, anonymat des vendeurs et des acheteurs. De ce fait, les entreprises développent souvent des relations privilégiées avec leurs fournisseurs et leurs clients. Les premières relèvent de la politique d'approvisionnement de la firme, les secondes de la politique commerciale. La question centrale est alors de déterminer le degré de liberté dont jouit l'entreprise dans la définition de ces politiques.

Il n'existe pas une totale symétrie entre les relations d'une firme avec ses fournisseurs et celles qu'elle établit avec ses clients. Les premiers sont toujours des entreprises. Pour les seconds, une distinction doit être faite, selon que la clientèle de la firme est composée de consommateurs finals, ou au contraire constituée par d'autres entreprises.

3.1. Politique commerciale et marché

Dans le cas où la firme s'adresse à des consommateurs finals, ces derniers sont atomistiques et ne possèdent donc individuellement aucun pouvoir de négociation. La politique commerciale se définit en fonction des caractéristiques globales du marché et de l'intensité des pressions concurrentielles directes et indirectes.

Il ne saurait être question d'en présenter ici les modalités dans le détail. Tout au plus peut-on rappeler que, sur la base d'une connaissance des comportements collectifs des acheteurs potentiels (élasticités de la demande), cette politique s'appuie sur une différen-

1. Acquisition de Hughes Aircraft par GM, présence de Ford dans le domaine aérospatial. On peut aussi citer l'accord Mercedès-MMB en RFA. On peut de même évoquer l'échec qu'a connu, pour des raisons commerciales et techniques, Renault lorsqu'il s'est allié à Bendix pour fabriquer des équipements électroniques pour automobiles.
2. Une trop forte intégration coupe l'entreprise de l'information sur l'évolution du marché des produits intermédiaires. Voir chapitre 6.

ciation du produit, à la fois objective (modification des caractéristiques) et subjective (publicité). L'objectif poursuivi est de fidéliser la clientèle en lui proposant des produits qui, compte tenu de leur niveau de prix, sont plus proches de ses préférences. Les entreprises obtiennent ainsi des éléments temporaires de monopole sur certains aspects du produit, ce qui est à l'origine de leur pouvoir de marché. La dynamique même de la concurrence fait que ces avantages sont en permanence constestés par les autres firmes de la branche[1].

Après ce bref rappel, l'essentiel de cette section sera consacré au cas moins traditionnel des relations inter-entreprises.

3.2. Le pouvoir de négociation

Un aspect particulier des rapports fournisseurs - clients a été abordé dans le chapitre 2. Il s'agit des économies d'échelle monétaires.

Plus généralement, on constate que les marchés où les produits s'échangent entre entreprises sont fortement imparfaits, notamment parce qu'ils ne sont pas atomistiques. Le pouvoir respectif des acteurs influence alors le déroulement des transactions, et en particulier le niveau des prix.

Ce pouvoir de négociation dépend d'abord de la taille respective des entreprises et du degré de concentration des secteurs, mais aussi de l'importance relative de chacune d'entre elles dans les activités des autres. En règle générale, plus un client représente un pourcentage élevé des ventes d'une firme, et plus le pouvoir de négociation de cette dernière est faible et celui du premier élevé. De même, plus les achats auprès d'un fournisseur donné correspondent à un pourcentage important des coûts d'une entreprise, et plus elle sera incitée à agir auprès de lui pour obtenir un prix favorable.

Le degré de différenciation du produit offert par le fournisseur constitue un élément de son pouvoir. Plus le produit est spécifique, et plus il est difficile aux entreprises clientes de trouver des sources d'approvisionnement équivalentes. Le risque est qu'en même temps, le producteur ait des difficultés à trouver de nouveaux clients.

Un aspect central de la politique des entreprises est donc d'essayer d'accroître leur pouvoir de négociation avec leurs fournisseurs et leurs clients. A cet effet, il convient de diversifier l'origine des approvisionnements et la destination des ventes. Il faut aussi adopter une politique de produits adaptée, en banalisant les achats pour réduire la dépendance vis à vis des fournisseurs et en différenciant fortement l'offre pour augmenter l'emprise sur les clients. L'entreprise peut même être conduite à mettre en œuvre une stratégie d'intégration verticale[2].

Si le pouvoir de négociation permet d'éclairer la dimension conflictuelle des relations fournisseurs - clients, il convient de souligner que, fréquemment, s'établissent aussi des rapports de coopération, destinés à réduire les risques liés à l'incertitude.

---

1. Chamberlin (1950). Les différents aspects de la politique commerciale sont développés au chapitre 4.
2. Voir chapitre 6.

3.3. La réduction de l'incertitude

L'environnement des entreprises est fluctuant, qu'il s'agisse de niveau de prix ou d'activité. Cette instabilité induit la nécessité d'ajustements permanents, qui sont difficiles et coûteux à réaliser lorsqu'ils procèdent de décisions autonomes prises par des acteurs indépendants, comme c'est, en principe, le cas pour les relations fournisseurs-clients[1]. En outre, les choix stratégiques engagent les firmes pour une longue période, alors que les résultats de ces décisions dépendent bien souvent, dans le long terme, du comportement à venir des clients ou des fournisseurs, inconnu au moment où la décision est prise.

Les firmes, confrontées à cette incertitude de courte et de longue période qu'elles ne maîtrisent pas, vont essayer de la réduire, ou plus précisément d'en diminuer le coût. Les relations fournisseurs - clients constituent un domaine privilégié où une telle politique peut se développer. Cette action passe par l'instauration de rapports de coopération entre les firmes. Bien souvent, il en résulte la conclusion d'un contrat à moyen ou long terme, dont le contenu évolue, selon les cas, entre de simples relations de type marchand et un partenariat réel. Certains contrats se limitent à des clauses définissant des prix et des quantités, ainsi que leurs modalités de révision. D'autres au contraire organisent une véritable entreprise commune entre firmes indépendantes, sur la base d'un projet particulier ou d'une coopération plus longue et plus générale. Par exemple, la tendance actuelle chez les constructeurs automobiles est de passer avec leurs fournisseurs lors du lancement d'un modèle nouveau un contrat dont les clauses essentielles sont les suivantes : le fournisseur obtient la garantie d'avoir à fournir un pourcentage donné de telle catégorie d'équipement ; il partage donc le risque du constructeur, mais est en même temps protégé contre un changement de la politique d'approvisionnement de ce dernier ; en contrepartie, le fournisseur s'engage, en règle générale, à respecter un rythme de réduction des prix, déterminé sur la base des ventes réelles qu'il effectue.

Une mention particulière doit être faite du cas des ajustements aux fluctuations à court terme, pour lesquels la rapidité de réaction constitue un facteur essentiel de l'efficacité. La coopération entre les firmes peut alors se traduire par l'intégration de leurs systèmes d'information et de décision, notamment par la mise en place de liaisons directes entre leurs ordinateurs : les clients ont alors accès au système informatique de leurs fournisseurs, et peuvent lui donner des instructions. C'est ce qu'a fait, par exemple, une grande banque new-yorkaise qui a installé chez les firmes multinationales clientes des terminaux reliés à son ordinateur central. Les trésoriers de ces entreprises peuvent ainsi gérer directement leurs opérations financières, notamment en matière de change. De telles initiatives se rencontrent de plus en plus souvent dans l'industrie et la distribution, où elles permettent une meilleure gestion des stocks et des processus de production. Elles contribuent à créer des liens de coopération particuliers entre fournisseurs et clients.

L'existence de ces relations privilégiées entre vendeurs et acheteurs a pour conséquence de les unir par des liens étroits, dont la rupture est difficile. Il en résulte un coût élevé de changement de client ou de fournisseur, et donc une fidélisation, quelque peu forcée, des entreprises l'une à l'autre.

Il est une dernière situation fréquente qui doit être envisagée. Elle porte sur les relations entre producteurs et distributeurs.

---

1. Certains aspects de ce problème ont été présentés dans le chapitre 1. D'autres seront abordés dans le chapitre 6.

3.4. Les relations producteurs - distributeurs

Ce cas mérite d'être abordé en raison du rôle particulier que jouent les distributeurs dans la commercialisation des produits fournis par les industriels[1]. Les distributeurs rendent donc un service spécifique, mais jouissent en contrepartie d'une autonomie de décision. En outre, ils constituent un écran qui contribue à rendre moins direct l'établissement de relations entre les producteurs et leurs clients finals.

L'enjeu est double. Il y a d'abord le problème du partage de la marge commerciale entre le producteur et le distributeur. Cet aspect relève clairement de l'importance relative des pouvoirs de négociation. Il y a ensuite le fait que les intérêts stratégiques des distributeurs ne coïncident pas nécessairement avec ceux des producteurs. Dans la grande distribution en particulier, chaque distributeur a plusieurs fournisseurs et joue sur une gamme étendue de produits. Dans le cadre de sa politique globale, il arbitre entre l'importance des différentes marges qu'il pratique de manière à atteindre la situation qui lui est la plus favorable (maximisation du profit, par exemple). Le distributeur ne se comporte donc pas comme l'agent des producteurs, mais développe une politique conforme à ses intérêts propres. Le recours à certaines pratiques comme la guelte, en constituent un exemple[2].

Le moyen dont disposent les industriels pour réagir contre cet état de fait est de tenter de fidéliser l'acheteur final à leurs produits, c'est-à-dire faire disparaître l'écran que constitue le distributeur. La marque constitue un moyen privilégié d'atteindre cet objectif[3].

On constate que les répartitions du pouvoir entre industriels et distributeurs sont très différentes selon les cas. Elles se modifient, en outre, sous l'influence des politiques actives que mènent les entreprises.

Un type particulier de relations verticales, qui mérite des développements spécifiques, concerne les rapports qu'entretient l'entreprise avec ses bailleurs de fonds : banques et marchés financiers.

4. LES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Selon leurs dimensions, les entreprises ont un accès plus ou moins facile à des sources de financement plus ou moins coûteuses. Ce phénomène illustre de façon exemplaire le rôle du pouvoir de négociation dans les relations avec certains éléments de l'environnement. Plutôt que de revenir sur cet aspect, on ne retiendra ici que deux points caractéristiques des rapports avec les bailleurs de fonds : le coût du financement d'une part, l'évaluation et le contrôle des firmes d'autre part.

Typiquement, la rémunération exigée par le marché pour financer une entreprise est la somme d'un taux de base et d'une prime de risque. Le montant de cette dernière est déterminé, entre autres, par deux éléments spécifiques à l'entreprise : son risque d'activité et son risque financier[4]. Le premier, comme son nom l'indique, dépend de la nature des activités

1. Williamson (1981) développe certains aspects théoriques de ces relations entre producteurs et distributeurs. Pour des informations plus empiriques sur quelques éléments du problème, voir Bencheikh, Soulié et Thœnig (1987).
2. Voir Dupuy et Thœnig (1986).
3. Kapferer et Thoenig (1989).
4. Voir, par exemple, Van Horne (1980) et Brealey et Myers (1988).

de l'entreprise, et en particulier de la volatilité des résultats que celles-ci génèrent. Le risque financier est, en théorie, lié à la structure du financement de l'entreprise, c'est-à-dire au rapport des dettes aux fonds propres. Il augmente avec ce dernier. Cette contrainte du coût du financement peut jouer un rôle important en matière de stratégie de développement des entreprises. Elle peut notamment rendre difficile, voire impossible, l'entrée sur certains marchés nouveaux[1].

Pour les grandes entreprises cotées en Bourse, le marché boursier joue, en outre, un double rôle. Il procède d'abord à une évaluation permanente de la firme, qui se reflète dans les fluctuations du cours des actions. Mais surtout, il constitue un moyen de sanction de la politique suivie par les dirigeants de l'entreprise. Si ces derniers négligent par trop les intérêts des actionnaires, la baisse du cours des actions qui en résulte peut être à l'origine d'une offre publique d'achat (OPA). En cas de succès, la prise du contrôle de l'entreprise par de nouveaux propriétaires entraîne bien souvent le remplacement de l'équipe dirigeante[2].

L'existence éventuelle de produits substituts constitue une autre dimension importante de l'environnement de l'entreprise.

5. LA CONCURRENCE DES PRODUITS DE SUBSTITUTION

Les entreprises intervenant sur un marché donné sont globalement en concurrence avec celles qui fabriquent des produits substituts. On rencontre ici une première extension de la notion classique de concurrence. L'intensité de cette concurrence dépend à la fois du niveau de prix relatif des produits, et de leur capacité à satisfaire les besoins de la clientèle. En matière de transports de marchandises en Europe, il existe une concurrence entre la route, le rail, les gazoducs et oléoducs, les voies fluviales ou maritimes et l'air. La rapidité, la flexibilité, l'importance des réseaux, la desserte et le prix de ces différents moyens déterminent les choix des clients potentiels, en fonction des produits à transporter. A cet égard, quatre remarques s'imposent.

Il faut noter tout d'abord que le premier critère de substituabilité a trait à la similitude des fonctions remplies par les produits. De ce fait, des produits en apparence très différents peuvent se trouver en concurrence : le courrier classique et le fax, ou bien les matières plastiques et les métaux. Le remplacement progressif d'organes mécaniques par des équipements électroniques dans nombre de produits en est aussi un exemple.

Le rôle du progrès technique peut s'avérer, dans ce cas, essentiel. Les situations ne sont pas figées. Elles sont au contraire en perpétuelle mutation. Il existe une dynamique de la concurrence entre produits, des produits nouveaux apparaissant sur le marché et venant contester les avantages acquis par des produits plus anciens. Ce phénomène explique la phase de sénescence du cycle de vie du produit, et en partie la phase de maturité. Il arrive aussi parfois que des produits anciens puissent, par suite d'améliorations techniques, reconquérir le terrain perdu. C'est le cas, par exemple, de la fonte dans la fabrication de pièces pour moteurs d'automobiles.

---

1. Voir chapitre 7.
2. Voir Marris (1964). Cette question est développée dans le chapitre 9.

Des phénomènes institutionnels ne doivent pas non plus être négligés. Des impératifs de sécurité peuvent conduire au remplacement progressif de certains produits par des substituts. C'est le cas, actuellement, des chloro-fluoro-carbones (CFC) contenus dans les aérosols et tenus pour responsables de la diminution de l'épaisseur de la couche d'ozone de l'atmosphère.

Enfin, de nouveaux produits peuvent être supérieurs parce qu'ils remplissent à la fois les mêmes fonctions que les anciens tout en répondant à de nouveaux besoins. Ils peuvent ainsi révéler des besoins latents de la clientèle, ou concurrencer simultanément plusieurs produits anciens. Pour les ménages, les pansements tout préparés ont avantageusement remplacé la gaze et le sparadrap. De même, la puissance des calculettes électroniques portables les conduit à se substituer à la fois aux machines arithmétiques mécaniques, aux tables de valeurs numériques des fonctions et aux règles à calcul, mais permet aussi de procéder à des calculs complexes dans des conditions matérielles et de délais dans lesquels ils étaient irréalisables auparavant.

Pour les firmes d'une branche, l'existence de produits substituts a des effets variables, en fonction de l'intensité des pressions concurrentielles qui en résultent. Celles-ci dépendent des caractéristiques et des prix relatifs des produits. Si ces pressions sont faibles, une défense efficace consiste à renforcer la spécificité du produit menacé pour en réduire le degré de substituabilité. Des efforts d'innovation et une politique commerciale active permettent en général d'y parvenir. Si, au contraire, ces pressions sont très fortes, elles modifient le cycle de vie du produit en précipitant l'apparition des phases de maturité, puis de sénescence. Les entreprises du secteur attaqué n'ont alors d'autre choix que de pratiquer une politique de diversification de leurs activités[1].

L'extension de la notion de concurrence porte aussi sur la prise en compte des entrants potentiels.

6. LES ENTRANTS POTENTIELS

La situation des entreprises d'un marché peut être menacée si apparaissent de nouveaux concurrents. Ce problème est celui de l'entrée dans la branche. Il est suffisamment important pour qu'on lui consacre un chapitre entier[2]. L'attrait qu'exerce un secteur sur des firmes qui n'y sont pas encore implantées est d'autant plus grand que la rentabilité y est élevée et le taux de croissance important et stable.

Un certain nombre d'obstacles peuvent néanmoins rendre difficile et coûteuse l'entrée dans une branche. Il s'agit des barrières à l'entrée. Ces barrières trouvent leur origine dans les caractéristiques structurelles du marché, mais aussi dans la politique suivie par les firmes qui y sont implantées. Leur importance est variable en fonction de la branche, mais aussi selon l'entrant potentiel concerné : certaines entreprises sont mieux placées que d'autres pour pénétrer sur un marché donné.

---

1. Voir chapitre 4.
2. Voir chapitre 7.

Si les barrières à l'entrée constituent un obstacle pour les firmes qui voudraient s'implanter dans une branche, elles sont, de manière corollaire, une protection pour les entreprises en place. On trouve là une des justifications des politiques visant à élever des barrières à l'entrée.

Les firmes implantées sur un marché doivent évaluer la menace représentée par les entrants potentiels, et élaborer leur stratégie en conséquence. Un des problèmes essentiels, à cet égard, est celui de l'arbitrage entre le court et le long terme. Certaines décisions peuvent en effet augmenter, à court terme, le taux de profit de la branche, mais conduire à long terme à une intensification de la concurrence en provoquant l'entrée de nouvelles firmes sur le marché. D'autres politiques consistent, en revanche, à accepter la réduction du profit à court terme pour assurer sa pérennité en longue période. Le risque d'entrée de nouveaux concurrents est donc un facteur à prendre en considération lors de la définition de la politique des firmes.

Une dernière dimension, mais non des moindres, de l'environnement des entreprises est constituée par l'État.

7. LE RÔLE DE L'ÉTAT

L'État est omniprésent dans le fonctionnement des économies modernes. Certaines de ses interventions sont générales, d'autres au contraire spécifiques à certains secteurs ou entreprises. Il est bien évident que chaque entreprise doit, ou devrait, se tenir informée sur l'ensemble des réglementations économiques, sociales et fiscales qui la concernent. Ce n'est, semble-t-il, pas toujours le cas, surtout pour les petites firmes, en raison du nombre et de la complexité des informations à collecter et à traiter.

Les réglementations générales s'appliquent de manière indifférenciée à toutes les entreprises. Elles peuvent être utilisées par les pouvoirs publics pour orienter les décisions des firmes dans un sens plus conforme aux objectifs qu'ils poursuivent : favoriser l'emploi des jeunes en jouant sur les charges sociales, relancer l'investissement en accordant des avantages fiscaux, aménager le territoire en octroyant des primes à la décentralisation.

Une difficulté naît de ce que les objectifs poursuivis par l'État ne sont pas toujours compatibles entre eux dans le court terme, et que les réglementations ne sont pas toujours cohérentes. Il existe souvent des points d'opposition entre objectifs sociaux et impératifs économiques. Il peut en résulter des effets pervers. Par exemple, vouloir défendre l'emploi en rendant les licenciements difficiles a conduit nombre d'entreprises à la faillite. Asseoir les cotisations sociales sur les salaires favorise l'automatisation des entreprises, ce qui, en période de croissance ralentie, débouche sur une diminution des offres d'emplois, et donc une augmentation du chômage et du taux des cotisations. Une politique de l'État privilégiant le long terme par rapport aux avantages immédiats permettrait de surmonter, au moins partiellement, ces oppositions. Mais elle est souvent difficile à mettre en œuvre.

Enfin, dans le cadre d'une économie de plus en plus ouverte comme celle de la France, certaines réglementations plus contraignantes que celles de nos partenaires peuvent entraîner des effets d'éviction. Ce phénomène concerne particulièrement les choix d'implantation d'entreprises ou d'unités de production. L'harmonisation des réglementations constitue l'un des problèmes majeurs soulevés par la mise en place du Marché Unique Européen.

Les interventions spécifiques ne s'appliquent qu'à certains secteurs d'activité, ou à certaines entreprises. Elles peuvent être contraignantes, pour garantir la sécurité de la clientèle. C'est le cas notamment du secteur agro-alimentaire ou du secteur bancaire, qui sont soumis, dans tous les pays développés, à des réglementations exigeantes. Elles peuvent aussi avoir pour objet d'institutionnaliser un monopole ou un oligopole naturel : cas de la distribution d'électricité en France (EDF) ou du transport aérien international à partir de la France.

Il arrive aussi que les mesures spécifiques soient destinées à protéger certains secteurs d'un excès de concurrence ou à aider certaines firmes. C'est notamment le cas du protectionnisme dans le cadre national, ou de la politique agricole commune (PAC) dans celui de la CEE. Les subventions publiques accordées aux entreprises relèvent de la même logique, ainsi que dans certains cas, les commandes publiques dont l'objet est de maintenir en activité des firmes en difficulté. Ce dernier aspect des interventions spécifiques s'avère particulièrement intéressant, dans la mesure où il est clair qu'il est souvent le résultat d'une pression des entreprises concernées sur les pouvoirs publics. Pour ne citer qu'un exemple étranger, on peut rappeler le comportement des constructeurs automobiles et des sidérurgistes américains face à la concurrence japonaise. Une telle attitude est souvent considérée comme biaisant le processus concurrentiel.

Le vent de libéralisme qui souffle sur le monde occidental a pour conséquence de réduire ces interventions spécifiques, et de réintroduire plus de concurrence dans les secteurs où elle était bridée. Ce phénomène, qui constitue une transformation majeure de l'environnement de certaines entreprises, est connu sous le nom de dérèglementation. Originaire des États-Unis, il se manifeste sous des formes plus ou moins marquées dans tous les pays industrialisés du Monde occidental.

Les entreprises doivent prendre en considération, lors de l'élaboration de leurs stratégies, les diverses dimensions de leur environnement. Il leur faut donc, à cet effet, s'organiser de manière à pouvoir les scruter de façon systématique. Les politiques mises en œuvre doivent permettre aux firmes non seulement de s'adapter aux contraintes nées de cet environnement, mais aussi d'essayer de les infléchir dans un sens qui leur est favorable. Il convient, entre autres, d'améliorer les relations avec les clients et les fournisseurs et de tenter d'obtenir des avantages compétitifs, sans cesse contestés, sur les concurrents directs, ainsi que sur les produits substituts et les entrants potentiels. Le processus concurrentiel consiste donc, pour l'entreprise, en l'acquisition de gains provisoires en permanence remis en cause par les acteurs évoluant dans son environnement. Les mesures institutionnelles qui contribuent à stabiliser les situations présentent le risque de les figer, et de casser ainsi la dynamique de l'évolution économique.

Annexe

Fonction à facteurs complémentaires et coûts moyens

Si la contrainte de complémentarité est linéaire, les relations entre quantités de facteur et quantités de produit sont de la forme :

$$L = aq$$
$$K = bq$$

Si w est le coût unitaire du travail, et r celui du capital, la fonction de coût total est :

$$CT = wL + rK$$
$$CT = (aw + br)\ q$$

Le coût moyen est alors constant, puisqu'égal à:

$$CM = aw + br$$

Chaque technique de production se caractérise par des valeurs particulières des coefficients a et b. Pour des prix des facteurs donnés, il existe donc une technique de production plus efficace que les autres au plan économique : c'est celle qui entraîne le coût moyen le plus faible.

En effet, si les coefficients de complémentarité sont a_1 et b_1 pour la technique 1 et a_2 et b_2 pour la technique 2, on obtient :

$$CM_1 = a_1w + b_1r$$
$$CM_2 = a_2w + b_1r$$

Sauf valeur particulière des coefficients, l'un de ces deux coûts moyens sera inférieur à l'autre.

Dans le cas où le capital est indivisible et où l'utilisation d'une unité (une machine) correspond à une production q_1, le coût moyen évolue comme suit :

$$0 < q \leq q_1 \qquad C_M = aw + \frac{r}{q_1}$$

$$q_1 < q \leq 2q_1 \qquad C_M = aw + \frac{r}{2q_1}$$

$$2q_1 < q \leq 3q_1 \qquad C_M = aw + \frac{r}{3q_1}$$

et ainsi de suite.

En raison de la contrainte de production, $bq_1 = 1$. On a donc pour :

$$q = q_1 \qquad C_M = aw + br$$
$$q = 2q_1 \qquad C_M = aw + br$$
$$q = 3q_1 \qquad C_M = aw + br$$

Le coût moyen réel est égal au coût théorique lorsque les équipements installés sont utilisés à pleine capacité.

Si le degré d'indivisibilité est différent pour les techniques 1 et 2, il est parfaitement possible que l'on se trouve dans la situation décrite au graphique 5.

Chapitre 4

Politique commerciale et différenciation

La politique commerciale permet à l'entreprise de conquérir et de conserver sa clientèle. De manière très générale elle consiste, pour une firme, à rendre son produit distinct de celui de ses concurrents : il s'agit de la différenciation du produit[1]. La théorie classique des marchés, qui ne retient que les situations de concurrence pure et parfaite et de monopole, ne peut pas rendre compte de ce comportement, puisqu'elle repose sur l'hypothèse que le produit est homogène[2].

La politique de différenciation a pour conséquence que la demande ne s'adresse pas globalement au marché (cas du produit homogène), mais à une entreprise particulière de la branche, en fonction du prix mais aussi des caractéristiques spécifiques du produit qu'elle offre. La fonction de demande à la firme est donc décroissante par rapport au prix et non pas infiniment élastique comme en concurrence pure et parfaite. En outre, il n'existe plus de prix unique d'équilibre du marché. Le prix de chaque produit peut différer de celui des autres.

On distingue deux modalités principales de différenciation :
- la différenciation objective, dans laquelle les produits offerts par les entreprises présentent des caractéristiques (superficielles ou essentielles) différentes,
- la différenciation subjective, dans laquelle l'acheteur potentiel a une perception différente des produits offerts ; le moyen privilégié de la différenciation subjective est la publicité.

Ces deux modalités de la différenciation sont complémentaires et utilisées de manière simultanée par les entreprises[3]. Néanmoins, d'une branche à l'autre et d'une firme à l'autre, leur poids relatif dans la politique commerciale de l'entreprise peut varier.

Ce chapitre, consacré à l'étude des divers aspects de la politique de différenciation de l'entreprise maintient l'hypothèse de monoproduction[4]. Pour la clarté de l'exposé, on traitera successivement des deux principales modalités de différenciation, puis de leur rôle dans le processus concurrentiel. Une dernière section sera consacrée au problème de l'information, qui se pose de manière aiguë dès lors que l'on aborde les situations de différenciation.

1. Le terme de différenciation a deux acceptions. Il peut désigner une situation dans laquelle des entreprises offrent chacune sur un marché un produit (et un seul) légèrement différent de celui des autres. Il peut aussi s'appliquer au cas d'une firme offrant plusieurs produits légèrement différents entre eux. C'est la première acception qui est utilisée ici.
2. Les deux premiers économistes ayant traité du problème sont E. Chamberlin (1950) et J. Robinson (1969). La première publication de leurs ouvrages date du milieu des années 1930.
3. La contrainte budgétaire peut néanmoins imposer aux firmes d'arbitrer, dans une certaine mesure, entre ces deux moyens d'action commerciale.
4. Les situations de multiproduction seront abordées dans le chapitre suivant.

1. LA PUBLICITÉ

L'usage de la publicité a pour effet de modifier le comportement de la clientèle potentielle. Il est possible de quantifier cette influence c'est-à-dire de construire une fonction de demande par rapport à la publicité, analogue à la fonction de demande habituelle par rapport au prix.

1.1. Publicité et demande

Puisqu'il s'agit d'étudier le rôle de la publicité, on suppose, pour la commodité du raisonnement, que les autres variables influençant la demande (le prix par exemple) restent constantes. On essaye donc d'établir une relation de la forme[1] :

$$q = f(A)$$

où q désigne la demande,
et A l'intensité de la publicité.

1.1.1. La mesure de la publicité

Pour construire cette fonction, il faut d'abord évaluer la variable publicité. Or de toute évidence, la publicité est un produit hétérogène : elle utilise des supports variés, et les messages qu'elle véhicule sont divers.

Une première démarche consiste à tenir compte explicitement de ce phénomène en représentant l'intensité publicitaire par un vecteur dont chaque élément est un couple support-message. Bien que parfois utilisée, cette méthode est lourde à manier et ses résultats sont souvent décevants, au moins au regard des difficultés qu'elle soulève.

On lui préfère, en règle générale, l'utilisation d'un indicateur synthétique qui est tout simplement le montant du budget publicitaire. Ce choix est moins arbitraire qu'il ne paraît. En effet, l'efficacité des supports n'est pas la même, et dans une large mesure, les différences dans leurs prix reflètent cette diversité[2]. En outre, il existe des effets joints (synergie) entre supports : la répartition du budget total entre les supports tient compte de ce phénomène, qui, en revanche, est difficile à représenter au moyen d'un vecteur, sauf à introduire explicitement les effets croisés, ce qui augmente considérablement le nombre des variables explicatives. L'adoption, par les hommes de marketing, d'une combinaison de supports pour les produits qu'ils ont à promouvoir, est la manifestation d'une tendance à l'égalisation du rapport efficacité-prix de ces différents supports[3]. De même, les responsables de la politique commerciale des entreprises doivent, si ils sont compétents, être à

---

1. Cette simplification n'est justifiée que dans le cadre d'un exposé théorique du problème. Pour procéder à des vérifications empiriques, il faut estimer des fonctions plus complexes de la forme :

$$q = h(p, A, x_1, ..., x_n)$$

où p est le prix, et $x_1, ..., x_n$ les autres variables agissant sur la demande. Un exemple est donné en annexe 1.
2. Cette efficacité peut aussi être variable en fonction du produit. Il en va de même du contenu en information des messages.
3. En effet, si un support a, pour le produit concerné, un rapport efficacité-prix sensiblement inférieur à celui des autres supports, il ne sera pas utilisé. Il doit en tout cas en être ainsi, si les responsables commerciaux sont compétents.

même de choisir entre les différentes agences sur la base de critères liés au rapport moyen efficacité-prix de leurs prestations respectives.

On admet donc que, puisque ce sont des professionnels qui y interviennent, le marché des supports et des messages est relativement efficient. Les différences de prix reflètent celles de l'efficacité. De ce fait, de par son caractère global même, le budget de publicité permet d'homogénéiser une variable par nature hétérogène.

1.1.2. Les effets de rémanence

L'influence de la publicité sur le comportement de la clientèle présente un caractère durable. Elle n'est pas limitée à la seule période où les dépenses publicitaires sont faites, mais s'exerce encore au cours des périodes ultérieures, en s'attenuant progressivement. La raison en est l'existence de phénomènes de mémoire. Le corollaire de cette situation est que le comportement des clients potentiels, à une période donnée, s'explique non seulement par la publicité effectuée pendant cette même période, mais aussi par celle qui a été réalisée pendant les périodes précédentes.

La fonction de demande par rapport à la publicité doit prendre en considération cette dimension temporelle. Elle est donc de la forme :

$$qt = f\,(A_t, A_{t-1}, \ldots, A_{t-n}, \ldots)$$

Plusieurs modèles ont été proposés pour prendre en compte les effets retardés de la publicité. L'un des plus fréquemment utilisé est le modèle de Koyck[1]. Il repose sur l'hypothèse que l'influence des dépenses passées de publicité décroît régulièrement selon une loi géométrique. En supposant que la relation est linéaire[2], on obtient :

$$q_t = a_0 + b_0\,A_t + b_1\,A_{t-1} + \ldots + b_n\,A_{t-n} + \ldots$$

avec $b_n = \lambda\,b_{n-1}$
et $0 < \lambda < 1$

Le paramètre λ mesure ainsi le pourcentage des dépenses publicitaires qui restent actives d'une période à l'autre. $(1 - \lambda)$ est donc le taux de dépréciation périodique de la publicité.

La constante a_0 représente l'influence sur la demande de toutes les variables autres que la publicité, qui sont ici supposées rester stables.

La relation étant vérifiée à chaque période, et en particulier en t et en t – 1, il devient possible d'éliminer de manière explicite de l'équation les dépenses passées de publicité en calculant l'expression $q_t - \lambda\,q_{t-1}$.

$$q_t - \lambda\,q_{t-1} = a_0\,(1 - \lambda) + b_0\,A_t$$

soit

$$q_t = a_0\,(1 - \lambda) + \lambda\,q_{t-1} + b_0\,A_t$$

L'influence retardée de la publicité (effets de rémanence) sur la demande est donc représentée par l'expression $\lambda\,(q_{t-1} - a_0)$, c'est-à-dire la part non dépréciée de l'influence qui était exercée par la publicité en t – 1.

1. D'autres modèles ont été proposés, notamment par Nerlove et Arrow (1962) et Vidale et Wolfe (1957). Ils restent très proches, au plan des concepts de base, de celui qui est développé ici. Voir Lambin (1965,1970).
2. Il s'agit d'une spécification fonctionnelle simple. Rien n'interdit d'en retenir d'autres. Certains travaux empiriques utilisent des relations semi-log ou log-log, ce qui permet d'introduire des rendements d'échelle décroissants ou croissants selon que b_0 est inférieur ou supérieur à 1.

La dimension temporelle de ce phénomène fait apparaître des similitudes étroites entre l'analyse du rôle de la publicité et la théorie du capital.

L'évolution du capital dans le temps est, en effet, décrite par l'équation :

$$K_t = K_{t-1} + I_t - D_t$$

où

K_t est le capital à la fin de la période t
I_t l'investissement brut de la période t
D_t la dépréciation pendant la période t.

Si, pour simplifier, on admet que la dépréciation est proportionnelle au capital existant, on a :

$$D_t = (1 - \alpha)\ K_{t-1}$$

On obtient, par conséquent :

$$K_t = \alpha\ K_{t-1} + I_t$$

Le capital existant à la fin de la période t est donc égal à la partie non dépréciée du capital existant à la fin de la période t – 1, augmentée de l'investissement de la période.

Il en va de même pour la publicité.

Les dépenses publicitaires permettent aux entreprises de se constituer, auprès de leur clientèle potentielle, un capital intangible de notoriété[1]. Celui-ci se déprécie dans le temps, mais peut être entretenu et accru par des dépenses périodiques.

Si N_t est le capital de notoriété à la période t, on a :

$$N_t = b_0\ A_t + \lambda\ N_{t-1}$$

soit par récurrence

$$N_t = b_0 \sum_{i=0}^{\infty} \lambda^i\ A_{t-i}$$

L'importance des effets de rémanence (mesurée par la valeur de λ) dépend de la longueur de la période de référence retenue et de la nature des produits considérés. Toutes choses égales par ailleurs, plus la période est courte, et plus λ est élevé. De même, plus la fréquence des achats du produit est faible, plus l'est aussi la valeur de λ.

Si l'influence des effets retardés est négligeable (λ proche de 0), il est possible d'étudier le rôle de la publicité sur la demande en ne tenant compte que des dépenses courantes. Par contre, si λ est suffisamment élevé, l'analyse de l'impact de la publicité sur la demande doit être effectuée en termes de stocks et non pas de flux.

Dans ce dernier cas, la rigueur scientifique implique que les dépenses publicitaires soient considérées non comme des charges courantes de l'exercice, mais comme des dépenses d'investissement. Le coût associé est alors la dépréciation du capital de notoriété. Il existe, de ce fait, un écart entre le profit comptable et le profit économique (Grabowsky et Mueller, 1978), puisqu'en général, les règles comptables considèrent les dépenses publicitaires comme des charges de l'exercice.

1. Pour être plus rigoureux, nous dirons que la publicité est l'un des éléments qui contribue à la constitution du capital de notoriété.

Il importe donc de mesurer la valeur de λ. Des études empiriques effectuées aux États-Unis pour une période égale à une année conduisent aux conclusions suivantes[1] : pour la majorité des biens durables, le taux annuel de dépréciation de la publicité est de 100 % ; en revanche, pour les biens non durables et les services, dont les achats sont répétitifs, ce taux est significativement inférieur à 1.[2] Dans ce dernier cas, les effets retardés exercent une influence sur le comportement de la clientèle. Il convient d'en tenir compte pour évaluer les effets des dépenses publicitaires.

1.1.3. L'efficacité de la publicité

Les résultats de l'analyse précédente permettent de quantifier l'influence de la publicité sur la demande en définissant des efficacités marginales et des élasticités.

L'efficacité marginale ε de la publicité est égale à l'accroissement des ventes engendré par une dépense supplémentaire de 1 F.

De manière formalisée, on a[3] :

$$\varepsilon = \frac{\delta q}{\delta A}$$

En reprenant l'équation établie plus haut :

$$q_t = a_0 (1 - \lambda) + \lambda\, q_{t-1} + b_0\, A_t$$

il devient possible de calculer les valeurs de l'efficacité marginale. Il convient, à cet effet, de distinguer en fonction de l'horizon temporel retenu.

Les effets immédiats d'une augmentation de 1 F des dépenses publicitaires (efficacité marginale à court terme ε_{CT}) sont alors :

$$\varepsilon_{CT} = b_0$$

En raisonnant à long terme et en introduisant les effets décalés, on constate qu'à un accroissement de 1 F du budget correspond :
- une augmentation des ventes de b_0 pendant la première période,
- une augmentation des ventes de λb_0 pendant la seconde période,
- une augmentation des ventes de $\lambda^n\, b_0$ pendant la $n^{ième}$ période.

L'effet total résultant est la somme de ces accroissements périodiques. L'efficacité marginale à long terme, ε_{LT}, est donc :

$$\varepsilon_{LT} = \frac{b_0}{1 - \lambda}$$

Les augmentations des ventes intervenant à des périodes différentes, il n'y a pas nécessairement lieu de les considérer comme équivalentes. En désignant par r le taux d'actualisation, on définit une efficacité marginale à long terme actualisée de la publicité, ε_a :[4]

$$\varepsilon_a = \frac{b_0\,(1 + r)}{1 + r - \lambda}$$

1. De nombreuses études dans ce domaine sont citées par Comanor et Wilson (1979).
2. Par exemple, λ est nul pour des produits comme les automobiles et élevé pour les lessives et les yaourts.
3. La valeur de l'efficacité marginale dépend de la forme mathématique de la relation entre la demande et la publicité.
4. De même que le taux d'intérêt est autant réel que financier, le principe de l'actualisation concerne aussi bien les flux réels que les flux financiers.

En utilisant une procédure analogue, on calcule les élasticités η de la demande par rapport à la publicité. En désignant par q les ventes moyennes et par A le budget publicitaire moyen, on obtient :

$$\eta_{CT} = \frac{b_0 A}{q}$$

$$\eta_{LT} = \frac{b_0 A}{(1 - \lambda)q}$$

$$\eta_a = \frac{b_0 (1 + r)A}{(1 + r - \lambda)q}$$

Les valeurs de l'efficacité marginale et l'élasticité de la publicité varient selon le type de biens. A ce sujet, M. Porter distingue deux catégories de produits de consommation : les biens « d'achat courant » et les biens « d'achat réfléchi »[1]. Les premiers ont un prix unitaire faible et sont achetés dans des lieux de vente facilement accessibles au consommateur. Pour les seconds, au contraire, l'achat demande une certaine attention, dans la mesure où l'on estime que le gain attendu d'une comparaison qualité-prix des différentes variétés offertes peut être élevé. Selon Porter, il résulte de cette situation que l'efficacité de la publicité doit être sensiblement plus élevée pour les biens d'achat courant que pour les biens d'achat réfléchi. Dans la dernière situation, les acheteurs potentiels s'appuient plus sur leur propre jugement et sont donc moins sensibles aux arguments publicitaires[2].

1.1.4. Le budget optimal

Il est aisé de déterminer, à partir des considérations précédentes, la valeur optimale du budget publicitaire, c'est-à-dire celle qui maximise le profit π de l'entreprise.

On a en effet :

$$\pi = pq - C(q) - A$$

où p désigne le prix et C(q) la fonction du coût.

En considérant le cas simple où le prix est fixé, la condition de maximisation du profit est[3] :

$$\left(p - \frac{dc}{dq}\right) \frac{dq}{dA} = 1$$

soit

$$\varepsilon = \frac{1}{p - C_m}$$

Cette condition est formellement valable quelque soit l'échéance temporelle retenue (court terme, long terme, actualisation).

1. Porter (1974). Les termes utilisés par l'auteur sont « convenience goods » et « shopping goods ». La distinction est empruntée à Holton (1958).
2. Voir, infra, les différences de comportement de recherche d'information selon le type de produit.
3. Il n'y a aucune difficulté particulière à traiter le cas où le prix est variable. Voir par exemple Lambin (1965) et l'article célèbre de Dorfman et Steiner (1954).

Si l'entreprise est dans des conditions normales de production, c'est-à-dire si le coût moyen C_M est constant et égal au coût marginal C_m la condition devient :

$$p\varepsilon = \frac{p}{p - C_M}$$

L'expression $\frac{p}{p - C_M}$ est l'inverse du taux de marque (rapport de la marge commerciale au prix) et $p\varepsilon$ est le supplément de recette que procure une augmentation de 1 F des dépenses publicitaires.

Le résultat est important, car il met en évidence l'existence d'une liaison étroite entre la politique publicitaire et la politique de prix de l'entreprise. Cette relation résulte naturellement de la fonction de demande q = f (p, A) qui s'adresse à l'entreprise.

Pour un prix (et donc un taux de marque) donné, la valeur optimale de ε est déterminée. Comme, en règle générale[1] sur l'intervalle pertinent, l'efficacité marginale de la publicité est une fonction décroissante du montant du budget, le budget optimal de publicité est lui-même défini de manière unique

On peut remarquer alors que le montant du budget optimal est plus élevé lorsque l'on tient compte des effets décalés de la publicité que lorsque l'on raisonne en courte période. Cette conclusion résulte du fait que ε_a est toujours supérieur à ε_{CT}.

Lorsque le prix n'est pas fixé, le rôle de la publicité dans la politique commerciale est plus complexe qu'il ne pourrait paraître a priori. Les dépenses publicitaires exercent une influence sur le volume des ventes, mais, par l'intermédiaire de la relation entre prix et demande, le volume des ventes agit sur le prix, et donc sur le montant du budget optimal de publicité. Plus généralement, le volume des ventes a un effet sur la valeur de l'efficacité marginale de la publicité. De ce fait, les niveaux optimaux du prix et des dépenses de publicité doivent être définies de manière simultanée.

On a alors

$$\Pi = pq\,(p,A) - C(q) - A$$

Une condition nécessaire pour que le profit P soit maximum est que ses deux dérivées partielles soient nulles[2]. On obtient les conditions d'optimisation suivantes :

$$\frac{\partial \Pi}{\partial p} = 0$$

$$\frac{\partial \Pi}{\partial A} = 0$$

soit :

$$q + p\frac{\partial q}{\partial p} - \frac{dc}{dq}\frac{\partial q}{\partial p} = 0$$

$$p\frac{\partial q}{\partial A} - \frac{dc}{dq}\frac{\partial q}{\partial A} - 1 = 0$$

1. Une exception à cette règle est constituée par l'approximation linéaire utilisée plus haut. Celle-ci est commode pour exposer le mécanisme des effets retardés, mais a peu de raisons de toujours correspondre à la réalité.
2. L'établissement des conditions suffisantes relève d'une analyse des dérivées secondes qui ne sera pas présentée ici.

La résolution de ce système d'équations permet de définir les valeurs optimales du prix et du budget de publicité.

1.2. Publicité et demande à la firme

Dans le paragraphe précédent, on a analysé l'influence de la publicité sur la demande au produit. Il convient, dans un second temps, de s'interroger sur le rôle de cette variable en tant qu'instrument de la concurrence sur un marché[1]. On se borne ici à présenter le problème. La place de la différenciation dans la politique commerciale de la firme sera étudiée ultérieurement.

Les efforts publicitaires déployés par une entreprise induisent une double conséquence : la demande totale à la branche augmente et la part de marché de la firme concernée tend aussi à croître. Réciproquement, la publicité des autres entreprises a un effet négatif sur cette part de marché. En conséquence, les ventes de la firme i dépendent à la fois de ses dépenses publicitaires $A_{i,t}$ et de l'ensemble de celles des firmes concurrentes $A_{r,t}$.

Pour éliminer l'influence de la publicité sur les ventes totales du secteur, et mettre en lumière le processus concurrentiel, on raisonne souvent en termes de part de marché $\alpha_{i,t}$ et d'importance relative dans la branche des dépenses publicitaires $a_{i,t}$ et $a_{r,t}$ de la firme i et des autres entreprises.

Plus précisément, si A_t est le total des dépenses publicitaires effectuées dans la branche à l'instant t, on a la relation

$$q_{i,t} = \alpha_{i,t}\left(\frac{A_{i,t}}{A_{r,t}}\right) \cdot Q(At)$$

Les variations des ventes de la firme i dépendent à la fois de celles du marché, liées aux dépenses totales de publicité, et de celles de sa part de marché, liées à l'importance relative de son budget publicitaire.

La seconde grande modalité de différenciation passe par la modification de certaines des caractéristiques du produit. On met ainsi en évidence des relations plus complexes que dans l'étude de la seule demande, mais qui relèvent d'une logique analogue.

Le problème se complique sensiblement dans le cas de l'oligopole. En effet, l'interdépendance, c'est-à-dire le fait que les ventes de la firme i dépendent des dépenses publicitaires effectuées par ses concurrents, est intégrée dans la stratégie commerciale des entreprises. Le montant du budget de publicité dépend des réactions attendues des autres firmes. Sa détermination relève ainsi de considérations stratégiques, et non plus d'un simple calcul d'optimisation. On retrouve ainsi la situation bien connue d'interdépendance conjecturale dans l'oligopole (Cotta, 1970).

La rareté et la complexité des études théoriques et empiriques effectuées dans ce domaine soulignent la difficulté qu'il y a à formaliser et quantifier ce phénomène[2].

---

1. La question de savoir si la publicité favorise certaines pratiques anti-concurrentielles sera traitée dans le chapitre consacré aux barrières à l'entrée.
2. La lecture des travaux de Telser (1962) est édifiante sur ce point.

2. LA DIFFÉRENCIATION OBJECTIVE[1]

La différenciation objective du produit est, au même titre que la publicité, une variable d'action commerciale pour l'entreprise. En modifiant certaines caractéristiques de son produit et en le rendant distinct de celui de ses concurrents, la firme acquiert des éléments de monopole et fidélise partiellement sa clientèle. Elle attire en effet les acheteurs qui, compte tenu de la structure des prix relatifs existant sur le marché, préfèrent la variété particulière du produit qu'elle offre à celles proposées par les autres firmes[2].

Un aspect lié au phénomène précédent concerne le processus de production. En effet, les attributs possédés par les produits mis sur le marché dépendent non seulement de ce que la firme désire qu'ils soient, mais aussi de la manière dont se déroule concrètement la fabrication. Le problème est alors celui du degré de similitude entre les caractéristiques qu'est censé avoir le produit, et celles qu'il présente effectivement.

Ces remarques permettent de préciser le mécanisme d'action de la différenciation objective sur l'attitude de la clientèle effective et potentielle. Il faut souligner, dès à présent, que l'analyse habituelle en termes d'offre et de demande est, en la matière, commode, mais moins pertinente qu'elle ne semble, en raison d'une interdépendance entre l'offre des entreprises et les préférences de la clientèle.

Le comportement des acheteurs éventuels dépend de leurs préférences (la couleur par exemple), de leur budget et naturellement aussi des prix. Les préférences sont strictement subjectives, et s'appliquent aux caractéristiques présentées par les produits offerts sur le marché. Des normes sociales peuvent certes influencer les décisions, mais elles le font au travers d'une modification du système de préférences. Pour un individu donné, le choix entre deux produits semblables, mais non identiques, s'effectue sur la base des différences qu'ils présentent en termes de caractéristiques et de prix.

Cette constatation soulève un problème important lié au comportement de demande. Il concerne la perception des attributs des produits. Les caractéristiques, même si elles ne sont pas quantifiables, doivent être définies sur une base objective par le producteur[3]. En revanche, leur perception par l'acheteur éventuel est, en partie au moins, marquée de subjectivité, souvent liée à l'agrément de l'utilisation : un produit ménager est commode à employer, un vêtement est agréable à porter, un fauteuil est confortable, un appareil électroménager est pratique à utiliser. Ce type de jugement est souvent globalisant par rapport aux attributs élémentaires du produit fixés par le producteur. En outre, la rationalité limitée des agents économiques conduit les acheteurs à privilégier, sous l'influence de leur système de préférences, tel ou tel aspect du produit, en négligeant éventuellement l'existence d'autres de ses propriétés[4].

1. Certains des thèmes développés dans cette section figurent déjà dans Soulié (1989).
2. Une nouvelle théorie du comportement du consommateur a pu être construite à partir de cette constatation. La paternité de cette démarche est souvent attribuée à K. Lancaster (1966). Son analyse a donné naissance à une abondante littérature (par exemple Lancaster, 1971 ; Ironmonger, 1972 ; Archibald et Rosenbluth, 1975 ; Lipsey et Rosenbluth, 1971). Le raisonnement repose sur l'idée que ce sont les caractéristiques des produits, et non pas les produits eux-mêmes, qui procurent de l'utilité aux consommateurs. Bien que cette théorie ne soit pas à l'abri de toute critique, elle constitue un point de départ particulièrement fructueux pour l'analyse de la différenciation objective.
3. On peut penser à la couleur par exemple.
4. L'attachement farouche qu'ont manifesté pendant longtemps les épargnants français pour les titres émis par un État, fût-il étranger, en est une illustration. La seule caractéristique prise en considération était la garantie formelle d'un intérêt nominal. Il est bien évident que les actifs financiers présentent bien d'autres attributs.

Du côté de l'offre, la situation semble plus simple à exposer. Les producteurs ont en effet deux problèmes essentiels à résoudre. Le premier consiste à définir, de manière normative, les caractéristiques que devra posséder leur produit. Le second est d'assurer un degré satisfaisant de conformité entre ces normes et les attributs des produits réels mis sur le marché.

Cette apparente clarté laisse cependant pendantes plusieurs questions d'importance. Il s'agit d'abord de déterminer ce que l'on entend par degré satisfaisant de conformité. Mais surtout, des difficultés majeures naissent de l'existence d'une double interdépendance, d'une part entre les deux aspects de l'offre, d'autre part entre l'offre et la demande.

Dans le cadre réglementaire auquel ils sont soumis[1], les producteurs doivent nécessairement effectuer un arbitrage délicat, en termes de coûts-avantages, entre la définition des normes et leur réalisation effective. Les éléments à prendre en considération dans cet arbitrage sont d'une part les contraintes techniques de production et leurs conséquences en termes de coût, d'autre part le comportement des acheteurs confrontés à des produits dont les attributs annoncés peuvent différer des caractéristiques réelles.

De plus, la définition même des normes n'est pas indépendante du marché visé. Les études de marché essayent de révéler à la fois les préférences des acheteurs potentiels, et le prix qu'ils sont prêts à consacrer à l'acquisition. En sens inverse, une politique commerciale active peut agir sur le système de préférences des clients, et modifier la perception qu'ils ont des caractéristiques du produit. Depuis des années, par exemple, Air France s'attache à sensibiliser les voyageurs aériens aux critères de « sécurité » et de « qualité du service ».

Enfin, les préférences ne sont en général bien établies que par rapport à des produits effectivement offerts sur le marché. L'apparition de produits nouveaux permet de révéler, mais aussi de fixer dans une large mesure, des préférences jusqu'alors inexistantes ou mal définies.

La prise en considération des phénomènes liés à la différenciation objective modifie les fondements mêmes de l'analyse traditionnelle en termes d'offre et de demande. Dans le modèle habituel, les comportements des producteurs et des demandeurs sont en effet supposés être indépendants. Les premiers sont soumis à des contraintes techniques, qui se reflètent dans les fonctions de coût. Les seconds effectuent leurs choix à partir de leur fonction d'utilité, sous contrainte de revenu. La rencontre sur le marché de cette offre et de cette demande détermine un équilibre caractérisé par un prix et une quantité échangée.

Dès lors que l'hypothèse d'indépendance des comportements doit être abandonnée, le raisonnement en termes d'équilibre de marché perd de sa pertinence, au moins sous sa forme classique. Il convient alors d'adopter une démarche nouvelle, capable de rendre compte de cette interdépendance entre attitude des offreurs et des demandeurs.

2.1. Demande et différenciation objective

Contrairement à ce qui a été fait pour la publicité, il n'est pas possible, en règle générale, de construire une fonction de demande dont l'argument serait la différenciation objective. Cela tient au fait que cet aspect de la politique des entreprises ne se prête guère à la

1. Il existe bien souvent des normes imposées par les pouvoirs publics aux producteurs. L'harmonisation européenne de ces normes constitue un problème à résoudre en vue de la mise en place du Marché Unique.

quantification[1]. L'existence de cette difficulté n'interdit pourtant pas d'analyser les effets de la différenciation objective sur les comportements de demande.

Les préférences des acheteurs potentiels d'un produit ne sont pas semblables, mais au contraire diverses. La différenciation du produit constitue un moyen privilégié de satisfaire cette demande de variété. Les entreprises doivent alors tenter d'isoler des groupes d'acheteurs potentiels présentant une certaine homogènéité en termes de préférences et de revenu, et leur proposer des produits dont les caractéristiques et le prix apparaissent attrayants. L'objectif poursuivi au travers de cette politique est de mieux répondre à la diversité de la demande, de fidéliser la clientèle et d'acquérir ainsi un avantage compétitif.

2.1.1. La segmentation des marchés

La prise en compte de la différenciation du produit conduit à une remise en cause des conclusions de la théorie classique des marchés. La demande des acheteurs ne s'adresse plus au produit, mais aux entreprises dont l'offre est la plus conforme à leurs préférences, à un prix compatible avec leur niveau de revenu. La demande ne dépend donc plus du seul prix, mais aussi des caractéristiques présentées par les produits. Il n'y a donc plus nécessairement un prix unique d'équilibre du marché. Cette coexistence de produits, qui diffèrent à la fois par leurs attributs et par leur prix, est caractéristique d'un marché segmenté.

La segmentation est le résultat de la conjonction de deux phénomènes distincts. Le premier procède des conditions structurelles du marché, qui sont plus ou moins favorables à l'apparition de segments séparés. On peut penser, par exemple, aux disparités régionales ou à la diversité des utilisations d'un produit (professionnelles ou particulières), qui constituent des facteurs de segmentation spontanée. Il ne faut pas non plus négliger le rôle des phénomènes institutionnels, comme les réglementations (cas du fioul domestique et du gazole pour automobiles). Le second élément est tout simplement la politique volontariste mise en œuvre par les entreprises. Le succès de l'opération est étroitement lié à la perception qu'ont les acheteurs potentiels de la variété des produits qui leur sont offerts. Cette diversité est la conséquence de la combinaison, dans des proportions variables, de plusieurs facteurs. Certains d'entre eux contribuent à établir des différences réelles entre les produits, d'autres, au contraire, agissent plus sur la manière dont ces différences sont perçues (publicité notamment).

Parmi ces facteurs, on trouve en premier lieu les caractéristiques objectives incorporées au produit. Leur impact sur le processus de différenciation varie selon la nature du marché et la fonction d'utilité des acheteurs éventuels. Par exemple, la couleur joue un rôle beaucoup plus important dans le choix d'une robe que dans celui d'un lave-linge. De même, en Europe, les hommes sont en général plus sensibles que les femmes aux performances d'une automobile.

D'autres facteurs sont intangibles et simplement associés au produit. L'un des plus connus est la localisation, qui contribue de manière non négligeable à la différenciation[2]. Il en est d'autres, objectifs par nature mais subjectifs par leur influence, qui jouent un rôle important. La marque en est une illustration. Elle constitue un élément objectif, bien

1. Le terme de « qualité », souvent utilisé en la matière, est parfaitement explicite à cet égard.
2. Cette influence est encore plus déterminante lorsqu'elle se combine à des facteurs institutionnels. Le débat sur l'harmonisation des taux de TVA dans le cadre du Marché Unique Européen montre bien comment l'association localisation-frontières fiscales permet de maintenir des écarts de prix importants pour des produits par ailleurs identiques.

qu'immatériel, de distinction entre produits. Mais son efficacité comme moyen de différenciation dépend des connotations qu'elle induit, c'est-à-dire de la renommée de l'entreprise ou de la ligne de produits.

Il est une dernière variable de différenciation dont le rôle est dual. Il s'agit du prix, qui est à la fois manifestation et moyen de la segmentation. La différenciation permet l'apparition de prix différents sur les divers segments du marché. Le jeu imparfait des mécanismes de la concurrence fait que ces prix ne sont pas imposés aux entreprises par un strict déterminisme. Ces dernières disposent, au contraire, d'une certaine liberté dans leur fixation. Elles peuvent utiliser cette latitude pour se positionner sur le marché, en distinguant, par le prix, leur production de celle des autres. Un exemple bien connu de ces pratiques se trouve dans la politique de prix élevé, ou au contraire de prix faible, que poursuivent certaines firmes. Un des facteurs de la segmentation est, dans ce cas, l'élasticité-prix (souvent liée au revenu) de la demande du groupe d'acheteurs visé[1].

La segmentation a des effets importants sur la situation du marché, tant du côté de l'offre que de celui de la demande. Pour les acheteurs potentiels, l'augmentation de la variété des produits offerts est un gain immédiat. L'éventail des choix possibles s'accroît d'autant, ce qui entraîne une double conséquence. La probabilité qu'un groupe d'acheteurs puisse trouver sur le marché un produit à la fois proche de ses préférences, et dont le prix lui soit accessible, s'élève. Il en résulte une augmentation de l'utilité individuelle, et, bien souvent en même temps, une augmentation des ventes totales du produit. Le corollaire de la différenciation se trouve dans l'apparition d'une fidélité de l'acheteur à la firme à laquelle il s'adresse. De ce fait, l'entreprise productrice acquiert des éléments temporaires de monopole sur certains des aspects du produit qu'elle fabrique, ce qui tend à créer une relation privilégiée avec sa clientèle. Plus ce lien est fort, et plus la demande à l'entreprise devient inélastique au prix. L'avantage majeur qui en résulte est de permettre une augmentation de la marge bénéficiaire. Mais la dynamique même de la concurrence conduit à une remise en cause permanente de cette situation. La firme doit investir une partie de ses revenus supplémentaires dans des efforts de recherche-développement, si elle veut pouvoir conserver son avantage compétitif.

Cette constatation conduit à mieux cerner la signification de l'arbitrage qualité-prix, auquel il est trop souvent fait référence de manière abusive dans le langage courant. D'un point de vue méthodologique, le problème ne se pose sans équivoque que dans un cas particulier : celui où il est possible de comparer objectivement la qualité de deux produits, et non pas simplement leurs qualités, c'est-à-dire leurs attributs. Il est nécessaire, pour cela, que l'un des produits surclasse l'autre sur la totalité, ou la quasi-totalité, de ses caractéristiques[2]. C'est le cas, par exemple, pour une Rolls Royce et une 2 cv Citroën, pour une montre Rolex et une Timex, ou pour un voyage Paris-New York en Concorde et en charter. Dans une telle éventualité, l'acheteur peut néanmoins être conduit à acquérir le produit qu'il

---

1. Un exemple classique de cette pratique est celui du transport aérien. L'existence de tarifs réduits, associée à des conditions restrictives d'usage (durée du séjour, retour interdit avant le dimanche), permet de segmenter le marché entre ceux qui se déplacent pour des raisons professionnelles et ceux qui voyagent pour leur plaisir. Il devient ainsi possible d'accroître la clientèle de ces derniers. Les prix varient souvent du simple au double entre les deux segments.
2. En raison du caractère irréductible des divers attributs des produits, il n'est possible de comparer objectivement la qualité de deux produits que dans le cas où l'un d'entre eux l'emporte sur l'autre pour chacun des attributs. S'il n'en est pas ainsi, la comparaison repose nécessairement sur un jugement de valeur subjectif.

estime inférieur, tout simplement parce qu'il juge le prix de l'autre inaccessible, ou exagéré, compte tenu de son niveau de revenu, ou qu'il ne recherche pas ce niveau de qualité, vu son coût.

On comprend ainsi que certaines entreprises décident de pratiquer des politiques volontaristes de bas de gamme, accompagnées de prix faibles. Leur produit est de qualité inférieure à celui de leurs concurrents, mais le prix très attractif permet de combler ce handicap. La firme américaine de location de voitures « Rent a Wreck » en constitue un exemple. Une telle stratégie présente un inconvénient : la très grande sensibilité de la demande au prix, puisqu'il n'existe aucune fidélisation de la clientèle due à l'attrait qu'exercent certaines caractéristiques du produit.

C'est la raison pour laquelle il devient très ambigu d'évoquer l'arbitrage qualité-prix dès lors que la relation de surclassement n'est pas vérifiée pour chacune des caractéristiques des produits, ce qui est le cas le plus fréquent. Dans cette situation, il devient impossible de déterminer, sur la base de critères objectifs, si la qualité de l'un d'entre eux est meilleure que celle de l'autre, et de combien[1]. Là se trouve l'ambiguïté des tableaux « comparatifs » relatifs à un ensemble de produits, attribuant des notes globales de qualité, ou des étoiles pour récompenser les meilleurs rapports qualité-prix. Si les éléments sur lesquels ces tableaux s'appuient sont objectifs, le jugement final ne peut être, lui, qu'entaché de subjectivité, puisqu'il repose sur un système implicite ou explicite de valeurs[2] (en général, moyenne pondérée ou non de notes obtenues sur chacun des critères retenus).

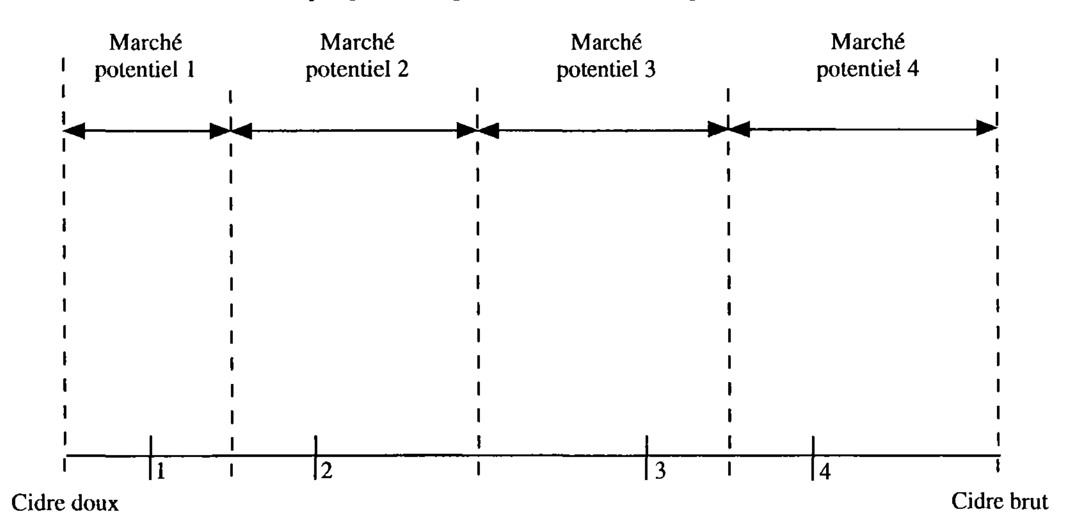
La segmentation a pour effet non seulement de fidéliser la clientèle, mais aussi de modifier les conditions de concurrence sur le marché.

2.1.2. Différenciation et concurrence

Lorsque le produit est différencié, la concurrence entre les firmes se déroule selon des modalités particulières : il s'agit de la concurrence limitée. Le phénomène a été mis en évidence par H. Hotelling (1929). Le modèle proposé est extrêmement simplifié, mais il est possible de montrer que, sous des conditions peu contraignantes, les résultats restent vérifiés dans des situations beaucoup plus complexes (Archibald et Rosenbluth, 1975). Hotelling envisage le cas d'un produit simple, le cidre, différenciable selon une seule caractéristique, le fait d'être plus ou moins brut. Il suppose aussi que le prix est le même pour toutes les variétés de cidre offertes : cette variable ne joue donc aucun rôle dans le choix entre deux qualités du produit. La segmentation du marché s'effectue alors selon un principe très simple. Chaque consommateur acquiert la variété de cidre offerte qui est la plus proche de ses préférences, ou n'en achète aucune[3]. Si quatre qualités différentes (1,2,3 et 4) sont proposées, le partage du marché potentiel est le suivant :

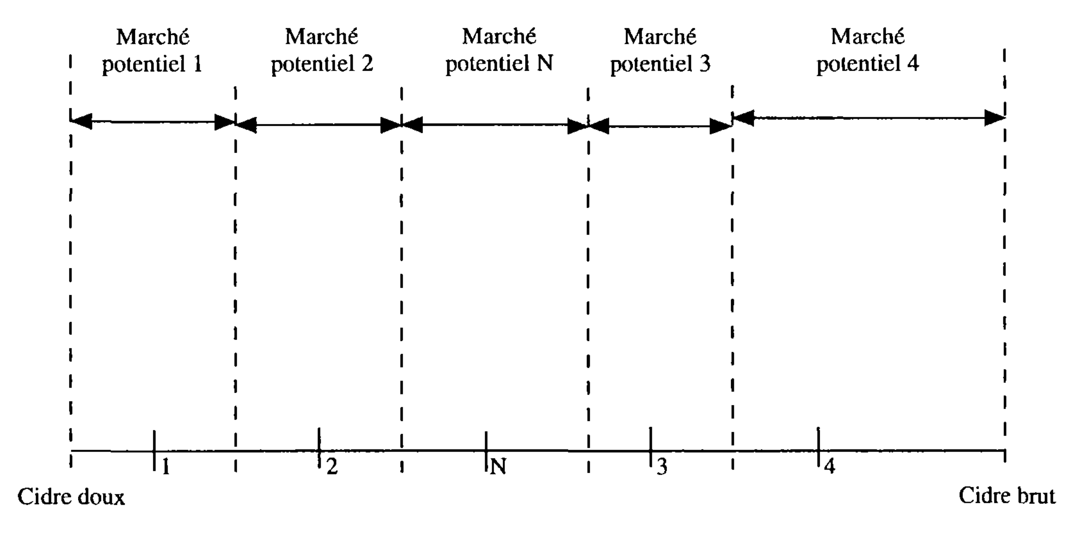
1. De plus, dès lors qu'existent des possibilités de paiements diverses (comptant, crédit à échéances et taux différents), le prix de chacun des produits diffère selon la situation de chaque acheteur.
2. La méthode des prix hédoniques, exposée infra, permet d'éclairer certains aspects du problème, sans pour autant prétendre définir la solution optimale.
3. Des modèles, reposant sur ce mécanisme d'attraction, sont utilisés pour déterminer la localisation de points de vente. Il est beaucoup plus difficile de définir la proximité et la fonction d'attraction dans le cas où l'on raisonne sur des caractéristiques. Conceptuellement, la tâche n'est pourtant pas impossible.

Graphique 1. – Segmentation et marchés potentiels



Si une nouvelle variété N est lancée sur le marché, et si sa caractéristique la situe entre les variétés 2 et 3, le nouveau partage du marché potentiel devient alors :

Graphique 2. – Nouvelle variété et concurrence limitée



Seules les parts de marché des variétés les plus proches de N, en l'occurrence 2 et 3, sont modifiées. Celles des autres qualités restent inchangées. Ce phénomène est qualifié de concurrence limitée. Le marché potentiel de la nouvelle variété N est borné. En effet, N ne peut espérer qu'attirer une partie des anciens clients de 2 et 3, ceux qui situés, entre 2 et 3, se trouvent en termes de préférence plus proches de N que de 2 ou 3. Pour tous les autres acheteurs potentiels, il existe une variété de cidre qu'ils préfèrent à N. Ainsi, dès lors qu'il y a différenciation, la concurrence sur le marché n'est plus générale. Elle se limite aux entreprises implantées sur un même segment, ou des segments proches.

La différenciation procure aussi aux entreprises un pouvoir sur leur environnement. Sur le marché, ce pouvoir se traduit par la modification des conditions de la concurrence due à la fidélisation de la clientèle, satisfaite de trouver un produit correspondant mieux à ses préférences. Il se manifeste dans les éléments de liberté stratégique dont disposent les firmes en matière de fixation des prix, et, plus généralement, de politique commerciale. Si cette dernière est efficace, elle contribue, aussi, à augmenter la fidélité des acheteurs[1]. Les entreprises échappent ainsi partiellement, et provisoirement, au déterminisme contraignant des mécanismes de marché. Mais cet avantage est en permanence contesté par les firmes concurrentes.

Ce pouvoir des entreprises existe aussi face aux concurrents potentiels désireux de s'implanter sur le marché. La part de marché que peut escompter obtenir un nouvel entrant est limitée par la politique de différenciation des firmes en place. Si ces dernières multiplient le nombre des variétés du produit qu'elles offrent, elles peuvent ne laisser vacant, pour le concurrent potentiel, aucun segment de marché suffisamment important pour que l'entrée s'avère rentable. La différenciation permet donc aussi d'élever des barrières à l'entrée[2].

On comprend pourquoi les firmes acceptent d'engager les coûts que représentent les efforts d'innovation et une politique commerciale active. Bien plus, dès lors que l'une d'entre elles s'est engagée sur cette voie, les autres sont obligées de l'imiter, pour ne pas laisser à l'entreprise pionnière le bénéfice de la totalité des gains liés à une différenciation réussie. On peut alors s'engager dans un processus de concurrence, qui conduit à des dépenses commerciales plus importantes qu'il n'est souhaitable dans l'absolu.

Après avoir privilégié l'aspect demande, il convient de se pencher sur les obstacles que rencontrent les firmes dans la mise en œuvre de leur politique de qualité.

2.1.3. La politique de différenciation

Du côté de l'offre, deux points méritent de retenir l'attention. Le premier concerne la définition des caractéristiques des produits qui seront mis sur le marché. Le second est relatif aux traits spécifiques de la politique de multiproduction que poursuit la quasi-totalité des entreprises.

Un problème majeur, auquel sont confrontés les producteurs, tient au fait que le succès d'une différenciation n'est lié que de manière indirecte aux caractéristiques objectives présentées par le produit. La décision des acheteurs éventuels dépend, en premier lieu, de la perception qu'ils ont de ces attributs. Or cette perception comprend des éléments de subjectivité[3], et est partiellement globale. L'acheteur potentiel est souvent sensible non pas aux

1. Un moyen d'y parvenir est d'augmenter les coûts de changement de fournisseur. Les cartes de fidélité, par exemple, ont été créées à cet effet. Mais des effets pervers peuvent survenir, notamment dans l'attente d'une faillite ou après cette dernière.
2. Ce phénomène a été étudié par Schmalensee (1978) dans le cas des céréales pour petit déjeuner. La branche avait, pendant une longue période, connu une croissance rapide, associée à une rentabilité élevée. Pourtant, aucune firme nouvelle ne s'était implantée sur le marché, ce qui implique l'existence d'importantes barrières à l'entrée. Leur origine se trouvait dans la politique systématique de différenciation des firmes en place. Cette question est traitée dans le chapitre 7.
3. Il faut souligner aussi que, pour des raisons physiologiques, il n'existe pas toujours de relation linéaire entre la mesure en unités physiques d'une caractéristique, et l'intensité avec laquelle elle est perçue. L'intensité du son en est un bon exemple.

caractéristiques élémentaires, mais à des combinaisons de certaines d'entre elles. Ce qui importe, par exemple, pour un coffre d'automobile, ce sont son accessibilité et sa capacité évaluée en termes de bagages contenus. Ces prestations dépendent de manière complexe des cotes du coffre, et, plus généralement, de celles du véhicule dans son ensemble. La transcription, en termes de caractéristiques objectives utilisables par les bureaux d'études, des attributs désirés par la clientèle est un art difficile, et bien souvent mal maîtrisé.

Le problème se complique encore parce que le prix constitue une des variables du choix de la clientèle. Or, il existe une relation évidente entre les caractéristiques objectives du produit, telles que les définissent les bureaux d'étude, et les coûts de fabrication. Ces derniers, par l'intermédiaire de la marge bénéficiaire sur laquelle les firmes disposent d'une certaine latitude de choix, déterminent le prix de vente. La définition des caractéristiques est de ce fait contrainte par l'élasticité-prix de la demande sur le segment du marché visé. La firme doit fixer, de manière simultanée, les attributs et le prix du produit. Elle adopte, en général, une démarche interactive pour y parvenir.

Un obstacle supplémentaire nait du dialogue difficile entre les membres de l'entreprise chargés de découvrir les préférences des clients (service marketing) et ceux dont le rôle est de définir les caractéristiques techniques du produit (bureau d'études). Les difficultés de communication entre ces deux groupes peuvent conduire à des dysfonctionnements majeurs dans l'entreprise[1].

Du point de vue de l'offre, le choix des modalités de différenciation résulte donc d'un arbitrage effectué entre l'attrait que les attributs du produit peuvent exercer sur les acheteurs, la possibilité de traduire ceux-ci en termes de caractéristiques techniques et les contraintes de coût issues du processus de fabrication.

La prise en compte de l'activité multiproductrice des entreprises permet de nuancer certains des termes de la conclusion précédente, en ce sens que l'entreprise peut offrir à sa clientèle une gamme de produits différenciés[2]. Il lui devient ainsi possible de desserrer certaines contraintes, en répartissant leur coût (direct et indirect) sur l'ensemble des produits de la gamme.

2.2. Conformité aux normes et modification des caractéristiques

L'analyse proposée plus haut a le mérite de présenter certains aspects importants de la politique de différenciation objective des entreprises. Le souci de clarté de l'exposé a néanmoins conduit à négliger deux aspects importants, qu'il faut réintroduire pour une meilleure compréhension du comportement des firmes. Le premier est celui de la conformité aux normes annoncées du produit fabriqué, souvent en grande série, et mis sur le marché. Le second, qui relève d'une démarche plus dynamique, concerne le processus de modification des caractéristiques du produit.

2.2.1. Gestion de la qualité

Le produit concret, souvent fabriqué en grand nombre, qui atteint effectivement les acheteurs peut être différent de son modèle, en raison des contraintes inhérentes aux processus

1. Voir David (1988).
2. Ce point sera développé dans le chapitre 5.

de production et de distribution. Les engagements de l'entreprise peuvent ne pas être tenus, ou, de manière parfois plus subjective, les attentes du client peuvent être déçues.

Deux cas peuvent se rencontrer. Le premier est celui où ces écarts portent sur des normes imposées par voie réglementaire (sécurité, hygiène, par exemple). Dans cette situation, le producteur n'a d'autre choix que de retirer du marché les produits non conformes, et de prendre toutes mesures pour satisfaire aux normes imposées[1]. Dans le cas où les contraintes réglementaires, si elles existent, sont satisfaites, mais où subsiste un écart entre normes annoncées (garanties ou non de manière contractuelle) et caractéristiques réelles, la question est d'apprécier l'influence de ce décalage sur le comportement des acheteurs potentiels, et, éventuellement de définir les moyens à mettre en œuvre afin de limiter ses effets défavorables pour l'entreprise.

Le problème revêt une acuité particulière pour les biens durables, en raison même de leur longévité. Pour clarifier le raisonnement, on se limite à traiter ici du seul cas de ces derniers. En effet, il existe alors un indicateur simple, mais robuste, de conformité aux normes, qui est la fiabilité du produit, c'est-à-dire son aptitude à rendre sans défaut, pendant une période de durée raisonnable, le service pour lequel il est prévu.

Les termes de l'arbitrage sont les suivants. Un produit peut être conçu pour fonctionner pendant un certain nombre d'années. Accroître la fiabilité des produits mis sur le marché entraîne une augmentation des coûts de production. Vendre un produit moins fiable induit aussi des coûts directs et indirects pour l'entreprise. La firme doit donc trouver un compromis entre ces deux catégories de coûts.

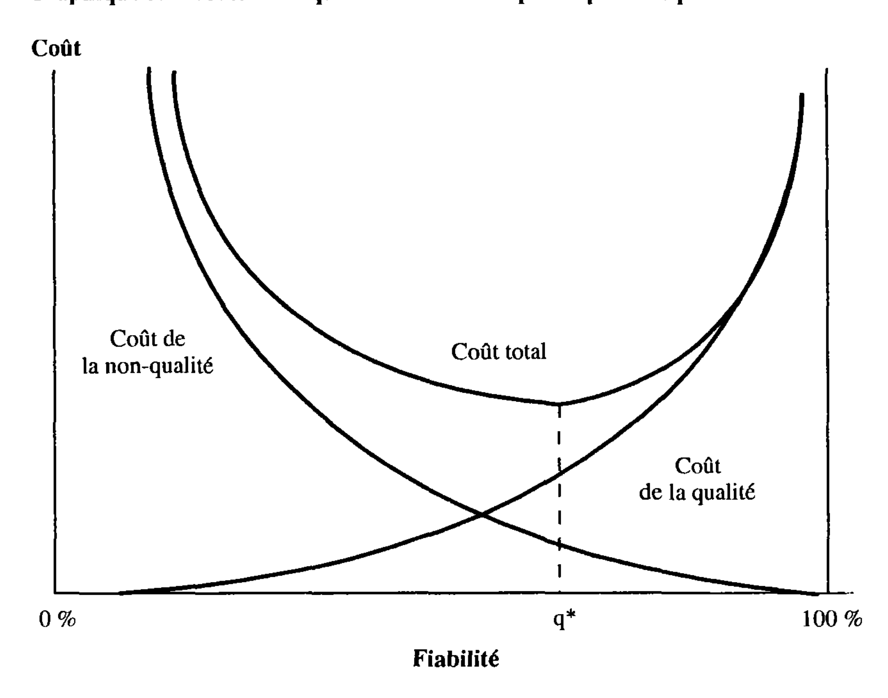
La politique de « qualité » a pour objet d'améliorer la conformité des produits mis sur le marché à leurs normes. L'évolution, en ce domaine, du comportement des entreprises, est remarquable : on passe d'une simple mesure statistique du taux de produits non conformes à une politique active d'intervention à tous les stades du processus de transformation[2]. Chaque entreprise doit définir une combinaison de ces méthodes, de façon à atteindre les différents degrés de conformité au coût le plus faible possible.

Les coûts induits par la moindre fiabilité se répartissent en deux catégories. Les producteurs peuvent être conduits, suite à des obligations légales ou de leur propre volonté, à assurer gratuitement la réparation ou le remplacement de produits défectueux[3]. Il en résulte non seulement des coûts variables, liés au taux de défaut, mais aussi un coût fixe représenté par l'existence d'un service après-vente important. La réaction de la clientèle entraîne des coûts indirects, en termes de non-répétition des achats et de dégradation de l'image de marque de l'entreprise. Il n'est pas non plus exclu que les acheteurs obtiennent, en justice, des réparations pour vice caché.

Un graphique simple peut résumer les remarques précédentes concernant les coûts respectifs de la « qualité » et de la « non-qualité ».

1. Le cas de la firme Perrier, en février 1990, est un bon exemple du type de problème que peut rencontrer une entreprise soumise à une réglementation de cette nature.
2. Cette action peut s'étendre aussi bien en amont (fournisseurs) qu'en aval (clients) du processus de production.
3. On peut citer à cet égard non seulement les garanties légales ou contractuelles, mais aussi, par exemple, le rappel, par des constructeurs américains et français, de voitures présentant des défauts.

Graphique 3. – Coûts de la qualité et de la non-qualité pour les produits durables



La situation optimale pour l'entreprise est la qualité q*, qui minimise le coût total supporté par la firme. La valeur de q* est définie par les deux fonctions de coût auxquelles est confrontée chaque firme. Ce résultat appelle plusieurs remarques.

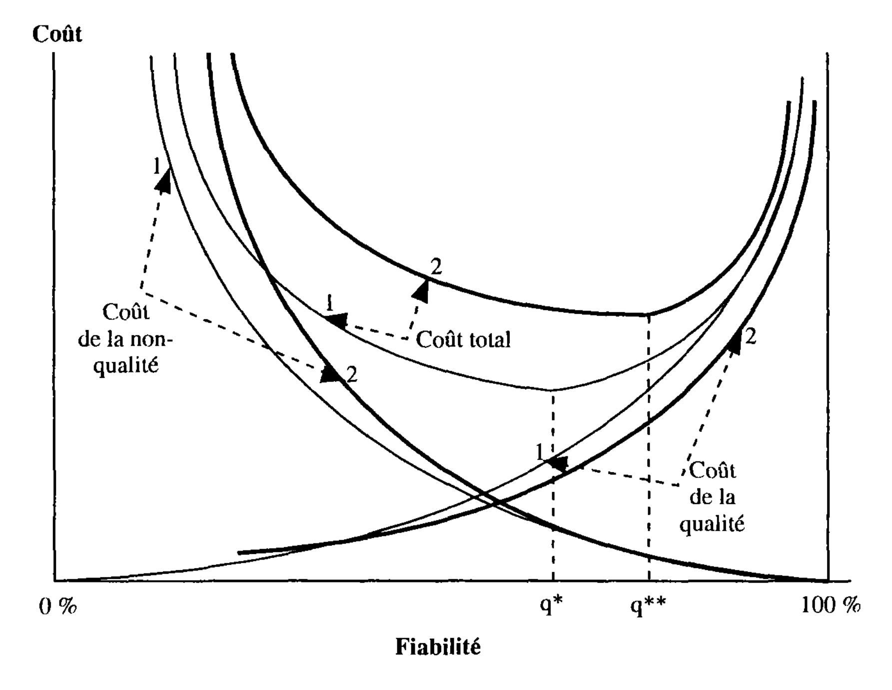
La première est que, de manière générale, q* ne correspond pas à un degré parfait de fiabilité. L'entreprise a intérêt à accepter un certain taux statistique de non-conformité. Cette règle souffre néanmoins une exception majeure lorsque le marché impose un impératif de qualité aussi parfaite que possible (le zéro-écart est, bien entendu, irréalisable). Le coût d'obtention de la qualité devient alors négligeable par rapport à celui de la non-qualité, et seule entre en considération la perfection technique du produit. C'est le cas, par exemple, lorsque la sécurité des nations ou des personnes est en jeu : équipements militaires ou aéronautique commerciale. A un moindre degré, il en va de même pour certains matériels professionnels. Les firmes engagées dans ces activités ne sont pas soumises aux mêmes contraintes de coût, ou bien celles-ci ne jouent qu'un rôle secondaire. L'effet pervers est alors que ces entreprises se trouvent souvent mal placées pour s'implanter sur des marchés grand public plus compétitifs, où le prix influence le comportement de la clientèle. Les difficultés que connaissent certaines firmes spécialisées dans l'électronique militaire ou professionnelle pour attaquer les marchés de produits de consommation en constituent une illustration.

Il est clair, d'autre part, que la valeur de q* dépend de la nature des fonctions de coût, c'est-à-dire de la position relative des deux courbes sur le graphique. Des firmes intervenant sur un même marché peuvent être confrontées à des situations différentes et conduites à adopter des politiques distinctes. Ce fut le cas, par exemple, des constructeurs automobiles américains et japonais sur le marché américain, lors de la pénétration des seconds. Les firmes japonaises souffraient alors d'un double désavantage : elles devaient constituer leur réseau de distribution et de service après-vente, et faire venir leurs pièces détachées du

Japon. Le coût de la non-qualité était sensiblement plus élevé pour elles que pour leurs concurrentes américaines. En conséquence, elles ont été amenées à vendre des voitures beaucoup plus fiables, ce qui leur a permis d'acquérir une bonne réputation auprès de la clientèle. De ce fait, les constructeurs américains ont été contraints à les imiter et à accroître la fiabilité moyenne de leurs véhicules. Cette évolution a été globalement favorable aux automobilistes.

Les fonctions de coût peuvent se modifier sous l'influence de plusieurs facteurs. Parmi ceux-ci, on trouve le progrès technique et l'amélioration des procédures de gestion, qui peuvent contribuer à réduire aussi bien les coûts de la qualité que ceux de la non-qualité. On peut notamment citer les exemples de la modularisation des produits qui diminue considérablement le coût des réparations[1], et celui de l'informatisation qui accroît sensiblement les performances des services après-vente. La politique des entreprises peut aussi contribuer à rendre plus exigeante la clientèle, et à augmenter ainsi le coût de la non-qualité. Les firmes qui, à prix comparables, proposent un produit plus fiable en retirent un avantage conséquent : la politique de qualité devient, dans ce cas, un facteur de différenciation qui déclenche un processus d'imitation. De même, de nouvelles techniques de contrôle de qualité permettent, avec des coûts décroissants, d'élever le niveau de conformité des produits. Leur principe consiste à s'attaquer, dans le déroulement du processus de production, aux causes de la non-qualité et à les corriger[2]. Cette évolution des coûts conduit à une augmentation de la qualité moyenne des biens durables qui passe de q* à q** (déplacement des courbes de 1 vers 2).

Graphique 4. – Évolution des coûts et politique de qualité



1. L'économie réalisée est double : diminution de la durée de la réparation, besoin d'une main-d'œuvre moins qualifiée. Cette évolution n'est pas incompatible avec une complexité croissante du produit lui-même. On l'a constatée lors du remplacement, en France, des centraux téléphoniques électro-magnétiques (type crossbar) par des centraux électroniques.
2. Voir Roux et Soulié (1992).

Cette croissance de la durée moyenne d'usage sans problème majeur a pour effet de vider le segment des produits peu fiables. Il peut être attractif de s'implanter sur ce créneau. On assiste, ainsi, dans certains cas, à une réaction inverse, qui consiste à volontairement et publiquement réduire la durée de vie du produit, en abaissant son prix : briquets ou rasoirs jetables, ou montres par exemple.

Un dernier aspect de la question mérite d'être souligné. Il concerne la politique de segmentation que les entreprises peuvent développer en proposant, conjointement à leurs produits, des contrats forfaitaires de maintenance, ou des garanties facultatives. La pratique est courante en matière d'informatique, et se généralise avec la pénétration de la micro-informatique. Elle existe aussi pour des produits grand public aussi divers que l'électroménager ou les séjours touristiques. Cette discrimination de la clientèle sur la base d'assurances contre la non-qualité constitue un moyen efficace de différenciation, mais aussi une incitation à améliorer la fiabilité des produits. Elle contient donc les germes de sa propre disparition, puisque la souscription des garanties facultatives est d'autant moins attirante que la qualité du produit est grande.

2.2.2. La modification des normes

La démarche utilisée jusqu'ici est restée essentiellement statique, car limitée à l'étude des facettes des choix auxquels sont confrontées les entreprises. Il importe de la compléter en adoptant un point de vue dynamique, et en se penchant sur les modalités de l'évolution de la politique des firmes.

Une remarque préalable concerne l'interaction entre la définition des normes et l'adéquation des produits fabriqués à ces normes. Le processus de modification d'un produit n'est pas linéaire. Il n'existe pas une première étape de conception, réservée au seul bureau d'études, suivie d'une seconde étape de fabrication. Les contraintes concrètes inhérentes à la production, et leurs conséquences en termes de coût, font que le processus est itératif. Il pose de réels problèmes de coopération relationelle au sein des organisations que sont les entreprises. Les bureaux d'études sont conduits à modifier les caractéristiques des produits, sur la base des remarques présentées sur leur projet par le département Production, ou le service Méthodes[1]. Un des facteurs pris en considération à ce niveau est la difficulté, ou le coût, du respect des normes proposées. Cette interdépendance permet d'expliquer un certain nombre de choix stratégiques.

Pour reprendre une classification habituelle, il est commode de distinguer entre les modifications tirées par le marché, et celles qui sont poussées par le progrès. Certes, ces deux séries de causes contribuent souvent conjointement à la transformation des attributs du produit, mais, dans la majorité des cas réels, l'une revêt une importance supérieure à l'autre.

Les modifications tirées par la demande trouvent leur origine soit dans la réaction de la clientèle face au produit offert, soit dans le comportement des firmes concurrentes. Il appartient au service Marketing de scruter le marché, afin d'y déceler les causes d'insatisfaction de la clientèle, et d'analyser la politique active des entreprises concurrentes. Il convient alors de prendre les mesures permettant de remédier à la situation. Celles-ci peuvent concerner la conception même du produit (normes), la fabrication (conformité aux normes),

1. Certains auteurs ont d'ailleurs proposé, comme solution pertinente à ce problème, que les équipes à l'origine d'une innovation participent activement à la phase de lancement industriel, afin de prendre conscience des problèmes concrets de cette étape et de tenter de les résoudre (Ansoff et Brandenburg, 1971).

ou la politique commerciale (notamment le prix)[1]. Si cet effort est couronné de succès, il en résulte, aux yeux de la clientèle visée, une amélioration du produit : ce dernier se rapproche des préférences et des possibilités financières des acheteurs situés sur le segment de marché[2]. On constate une augmentation du rapport qualité-prix, bien que cette expression n'ait guère de signification au plan objectif : le sens de l'évolution de ce rapport est révélé par le comportement de la clientèle.

Les modifications poussées par le progrès résultent soit d'efforts de Recherche-Développement mis en œuvre par les firmes, soit du processus de diffusion intersectorielle de l'innovation (Scherer, 1970,1984). Elles peuvent concerner les produits ou les processus de production, les deux aspects étant souvent liés.

Si la question, dans son ensemble, est trop vaste pour être abordée ici, on peut néanmoins rappeler l'exemple des produits de l'industrie automobile. Dans ce cas, les changements du produit final sont dus aux modifications subies par les équipements qui le constituent[3]. Certes, un certain nombre de composants nouveaux trouvent leur origine dans l'industrie automobile elle-même, notamment grâce à la compétition, et en particulier à la Formule 1. Mais on rencontre bien souvent un processus inter-industriel de diffusion de l'innovation qui se déroule en général selon un schéma régulier[4]. Cet exemple permet de mettre en évidence le rôle des contraintes économiques dans la modification des caractéristiques des produits. Elles influencent à la fois le sens et les limites des transformations réalisables sur un marché, ou un segment de marché, particulier.

Pour un attribut donné, les premières modifications apportées sont en général les plus faciles à réaliser sur le plan technique. Ce sont aussi celles qui présentent le coût le plus faible, compte tenu de l'importance du gain obtenu[5]. Si l'on raisonne en termes d'amélioration de la caractéristique – ce qui est simple dès lors qu'elle est mesurable – on constate au fur et à mesure que des modifications interviennent, que le champ des améliorations potentielles se réduit et que leur coût augmente. Plus précisément, le coût marginal de l'amélioration est croissant. Il est clair, par exemple, que réduire le coefficient de pénétration dans l'air (cx) d'une automobile de 0,01 était relativement facile et peu coûteux il y a quelques années, lors de l'introduction de la conception assistée par ordinateur (CAO). La tâche devient techniquement plus difficile et plus onéreuse à l'heure actuelle, alors que le cx des voitures a déjà atteint une valeur très faible, et que sa réduction peut soulever des problèmes dans d'autres domaines, celui de l'esthétique par exemple.

De manière inéluctable, il arrive un moment où le coût marginal de l'amélioration devient supérieur à sa recette marginale. L'entreprise doit alors concentrer ses efforts sur d'autres caractéristiques, sauf si une innovation vient réduire le coût marginal de l'amélioration. Le cas de la précision des montres-bracelet permet d'illustrer ce propos. Dans les années 1960, la précision des montres mécaniques avait atteint sa limite supérieure. Gagner une seconde de précision par jour impliquait un coût bien supérieur à l'attrait que pouvait

1. On retrouve ici la nécessité d'une collaboration entre différents services de l'entreprise : département Marketing, bureau d'études, département Production.
2. Il est parfaitement possible que, dans le même temps, l'adéquation du produit aux préférences des acheteurs situés sur d'autres segments du marché diminue. Ce peut notamment être le cas si l'on modifie simultanément les attributs abstraits ou réels et le prix.
3. Le stade aval de la construction automobile consiste en l'assemblage de composants fabriqués par les constructeurs eux-mêmes, ou par leurs équipementiers.
4. Voir chapitre 3.
5. Si la caractéristique est mesurable, il est facile de calculer son amélioration, et donc ce rapport gain-coût.

exercer cette amélioration sur la clientèle. L'arrivée sur le marché des montres à quartz a bouleversé les données du problème.

L'influence du progrès sur la politique des firmes est claire lorsqu'elle conduit à réduire le coût marginal de l'amélioration de certaines caractéristiques du produit ou lorsqu'elle permet de diminuer les coûts (et donc les prix) à performances constantes[1]. Elle est plus difficile à cerner dans le cas où la diminution des coûts de l'entreprise repose sur la dégradation de certains attributs. Le problème apparaît souvent lors de l'introduction d'innovations majeures dans le processus de production ou de gestion. Les exemples de situations de ce type sont nombreux. Pour n'en prendre qu'un seul, l'informatisation mal maîtrisée des entreprises a pu engendrer des effets négatifs sur leur environnement, et entraîner une sensible détérioration de leur image de marque. Plus généralement, l'arbitrage doit être fait entre un gain de productivité, et la baisse, au moins provisoire, de la qualité de certaines caractéristiques du produit.

Pour l'entreprise, le choix est difficile, en raison de l'incertitude qui règne sur les réactions de la clientèle et sur le comportement des firmes concurrentes. Quant aux acheteurs, ils risquent d'être confrontés à une offre réduite à de seuls produits de qualité inférieure. Le problème s'est notamment posé de manière concrète à plusieurs reprises, lors de l'industrialisation, puis de l'automatisation, des processus de production. Les contraintes techniques induites par cette transformation ont alors conduit à une redéfinition, dans le sens d'une qualité moins bonne, de certaines caractéristiques des produits, de manière à les adapter aux impératifs de la fabrication. L'avantage, pour les entreprises, résidait dans la réduction importante des coûts moyens permise par l'adoption des nouveaux processus. Les considérations liées à la production, et donc aux coûts, l'ont ainsi emporté provisoirement sur celles concernant la demande. On a, pendant un certain temps, produit ce que les nouvelles techniques permettaient de réaliser au détriment des attentes de la clientèle. Mais la diminution des prix s'est avérée être une compensation efficace de la déception.

Dans le cas de mutations aussi importantes que celles qui sont évoquées ici, la maîtrise progressive du progrès technique par les firmes leur a souvent permis de procéder, dans une seconde étape, à l'amélioration des attributs sacrifiés dans un premier temps. Le développement des industries agro-alimentaires est une illustration de cette modalité d'évolution : à coûts constants, la qualité de la restauration collective s'est, par exemple, considérablement améliorée au cours des dernières années.

2.3. La mesure des changements de qualité

S'il n'est pas possible de construire une fonction de demande, une méthode indirecte permet pourtant de mettre en évidence le rôle de la différenciation objective dans la politique commerciale des entreprises.

2.3.1. Les prix hédonistes

Au cours du temps les produits offerts par les firmes se modifient ainsi que leurs prix. On est alors conduit à distinguer ce qui, dans les changements de prix, peut être attribué à des variations des caractéristiques de ce qui a pour origine une modification de la marge béné-

1. C'est le cas des progrès réalisés dans la motorisation des avions.

ficiaire. Le concept central est celui de prix hédoniste[1], qui dérive directement de l'analyse de la demande en termes de caractéristiques[2].

Cette dernière démarche est particulièrement bien adaptée à l'étude de la différenciation des biens durables. Elle repose sur l'hypothèse qu'il est possible de distinguer un produit d'un produit semblable par un ensemble d'attributs spécifiques définis objectivement, c'est-à-dire mesurables ou repérables. Dans le cas de la différenciation, il suffit de prendre en considération les seules caractéristiques susceptibles de changer. Le fait, pour un réfrigérateur, d'avoir un compresseur ne constitue donc pas une variable pertinente.

En raison du champ limité des modifications possibles, on peut ne retenir qu'un nombre réduit d'attributs dans le cadre de l'analyse. A titre d'exemple, les dimensions, la puissance, le nombre de freins à disque ou de portières, mais aussi le fait d'avoir une direction assistée ou une boîte de vitesse automatique sont quelques-unes des caractéristiques d'une automobile susceptibles de varier d'un modèle à l'autre.

Les prix hédonistes sont destinés à appréhender l'influence des changements des caractéristiques sur les prix. Leur construction relève du raisonnement suivant.
Les caractéristiques d'un produit définissent en partie, sa fonction de production et donc le niveau des coûts. Le coût moyen (C_M) lui-même détermine le prix (p) par l'intermédiaire de la marge bénéficiaire q :

$$p = C_M (1 + \theta)$$

Si X est le vecteur des caractéristiques, on a la relation suivante :

$$X \xrightarrow{\text{Fonction de production}} C_M \xrightarrow{\theta} p$$

Il en reste de même lorsqu'on raisonne en termes de variations :

$$\Delta X \xrightarrow{\text{Fonction de production}} \Delta C_M \xrightarrow{\Delta\theta} \Delta p$$

La modification du prix résulte de celle des caractéristiques et de celle de la marge bénéficiaire.

Or un observateur extérieur ne peut avoir d'informations que sur les variations des caractéristiques et du prix. Ces données sont directement accessibles sur le marché. En revanche, la marge bénéficiaire est inconnue. Il est pourtant possible de surmonter cette difficulté et de calculer l'influence des modifications des caractéristiques sur le prix. On a recours, pour y parvenir, à l'économétrie.
On dispose, pour des années distinctes, de données relatives aux prix et aux caractéristiques de différents modèles d'un même produit (automobiles, réfrigérateurs, etc.). Par exemple, les observations concernent l'année 0 et l'année 1.
On peut alors, pour l'année 0, établir une relation statistique entre les caractéristiques des divers modèles et leur prix :

$$p_0 = f(X_0)$$

En utilisant cette fonction f, on calcule le prix hédoniste p'_1, qui est le prix qu'auraient eu, pendant l'année 0, des modèles présentant les caractéristiques de l'année 1.

$$p'1 = f(X_1)$$

1. Voir Court (1939) , Dhrymes (1967) et Griliches (1961) .
2. Ce type d'analyse doit beaucoup aux travaux de Lancaster (1971). Pour un exposé plus complet des recherches en ce domaine, voir notamment Simon (1976).

La variation des prix constatée sur le marché est alors décomposée de la manière suivante :

$$p_1 - p_0 = (p_1 - p'_1) + (p'_1 - p_0)$$

La différence $(p_1 - p'_1)$ concerne des modèles ayant les mêmes caractéristiques, celles de l'année 1, mais p'_1 a été calculé en utilisant la marge bénéficiaire appliquée pendant l'année 0.

La différence $(p'_1 - p_0)$ porte, elle, sur des modèles présentant des caractéristiques différentes, mais ayant la même marge bénéficiaire.

En d'autres termes, $(p'_1 - p_0)$ est la variation des prix entraînée par celle des caractéristiques (effet qualité), et $(p_1 - p'_1)$ la modification imputable au changement de la marge bénéficiaire (effet prix).

L'application de cette méthode permet d'éclairer certains aspects de la politique suivie par les entreprises.

2.3.2. Résultats empiriques

Un exemple d'application de la méthode concerne la branche automobile aux États-Unis[1]. Bien que l'étude soit ancienne, les résultats sont particulièrement exemplaires. Elle concerne les trois principaux constructeurs américains, soient 90 % du marché en 1961. Il convient de remarquer que les résultats obtenus sont statistiquement meilleurs lorsque chaque constructeur est considéré isolément que lorsque l'on envisage l'ensemble de la branche. Cette constatation laisse supposer que les trois firmes ont des comportements différents, ce que confirme effectivement l'analyse. En comparant les prix publics des automobiles de 1964 à ceux de 1961, on met en évidence l'évolution suivante (en pourcentage) :

Tableau 1. – Effets prix et qualité dans l'industrie automobile américaine

Variations en pourcentage entre 1961 et 1964	Ensemble de l'échantillon	Constructeur		
		1	2	3
Variation totale	– 2,2	– 1,6	1,7	– 2,6
Effet qualité	4,8	9,2	10,0	– 6,6
Effet prix	– 7,0	– 10,8	– 8,3	4,0

Pour l'ensemble du secteur, les grandes lignes de la politique commerciale sont nettes. La baisse du prix pratiqué résulte simultanément d'une amélioration de la qualité et d'une diminution des marges.

Un point important mérite d'être souligné. En ne considérant que les variations apparentes de prix, les firmes 1 et 3 semblent suivre la même politique. Mais pour la firme 3, la baisse de prix résulte d'une diminution de la qualité et d'une augmentation des marges, alors que la situation est inverse pour la firme 1. De fait, et malgré les apparences, ce sont les entreprises 1 et 2 qui adoptent la même stratégie. On constate donc que, bien que son

1. Dhrymes (1967). D'autres travaux de même nature sont dus à Cowling et Cubbin (1972) et à Morieux (1980) par exemple. Il est possible d'utiliser la méthode dans d'autres domaines, reconstitution de séries d'indices de prix ou comparaison de projets complexes par exemple. Mais ces emplois ne relèvent pas du thème développé ici.

impact sur la demande soit difficile, voire impossible, à mesurer, la différenciation objective joue, dans certains cas au moins, un rôle important dans la politique commerciale des entreprises.

Il convient aussi de rappeler qu'il existe des liens étroits entre la différenciation objective dans tous ses aspects et la politique industrielle de l'entreprise. Qu'il s'agisse de conformité aux normes ou de modification des caractéristiques, l'action sur la qualité implique nécessairement des conséquences sur le processus de production, et donc, en règle générale sur les coûts. On trouve donc ici une illustration de l'interdépendance des diverses dimensions de la politique des entreprises.

L'étude de la différenciation soulève une question particulière, qui ne se rencontre pas dans l'étude des marchés où le produit est homogène. Elle concerne le rôle de l'information.

3. PUBLICITÉ, QUALITÉ ET INFORMATION

Le problème de l'information est indissociablement lié à la mise en œuvre de la différenciation, qu'elle soit objective ou subjective. De manière paradoxale, la diversité des produits offerts sur le marché est source de difficultés pour l'acheteur potentiel qui, en règle générale, ne dispose pas de tous les éléments nécessaires pour effectuer un choix rationnel, en fonction de ses préférences et de son revenu. La possibilité de choisir contribue, de toute évidence, à augmenter l'utilité collective[1]. L'imperfection de l'information réduit cet avantage en rendant le choix coûteux pour celui qui l'effectue, soit qu'il ait à collecter les renseignements nécessaires, soit qu'il ne le fasse pas en totale connaissance de cause.

Une situation particulière apparaît lorsque l'acheteur n'a pas la possibilité d'apprécier directement, par manque de compétence et d'informations, les différentiels de qualité des produits qui lui sont offerts. Il utilise alors, pour fixer son choix, un indicateur de substitution qui peut être par exemple le prix (effet Veblen) ou le comportement d'autres acheteurs (effet d'imitation ou au contraire effet de snobisme). Dans ce cas, le contrôle de l'information sur la qualité de leur produit qu'ont les entreprises peut jouer un rôle central dans leur stratégie. Scitovsky, dans un article ancien mais demeuré célèbre, est allé jusqu'à soutenir que l'ignorance de la clientèle constitue l'une des sources du pouvoir de marché des firmes en situation d'oligopole[2].

3.1. La recherche d'informations

Plus généralement, certains auteurs soulignent qu'à chaque marché de produit est associé un marché (plus ou moins efficient) de l'information sur les qualités proposées (Porter, 1976 ; Caves, 1986). Pour un produit donné, les informations accessibles à un candidat à

1. Il suffit, pour s'en persuader, de se référer au cas des économies où cette diversité n'existe pas.
2. Voir Scitovsky (1950).

l'achat sont multiples. Elles proviennent de sources variées : relations ou voisins, vendeurs, producteurs, organes supposés indépendants (presse spécialisée, par exemple). Elles peuvent même être fournies par les concurrents, dans le cas de la publicité comparative.

Ces informations se distinguent par deux caractéristiques principales : leur degré de fiabilité et de précision d'une part, leur coût d'obtention d'autre part. La rationalité économique implique que, pour les données effectivement utilisées, ces deux paramètres varient en sens inverse. Il est, en effet, sans grand intérêt de rechercher une information qui est à la fois moins fiable et moins précise que les autres et plus coûteuse qu'elles.

Chaque acteur potentiel se constitue un portefeuille d'informations en égalisant, pour chacune d'elles, le coût marginal d'obtention et l'avantage marginal attendu. Ce dernier est égal à l'espérance de réaliser un meilleur choix si une faible quantité supplémentaire d'information est acquise. Le coût marginal est à la fois temporel et monétaire : il inclut le temps passé à acquérir et traiter l'information (lecture et compréhension d'un article ou d'une notice technique par exemple) et, éventuellement, les dépenses monétaires qui y sont associées.

La conséquence de ce comportement est que la décision d'acquérir une variété particulière d'un produit ou de ne rien acheter est prise avant que toutes les informations existantes aient été collectées. Il arrive, en effet, un moment où l'on estime inutile de poursuivre la recherche : l'avantage que l'on escompte tirer d'une information supplémentaire est inférieure à son coût d'obtention.

De nombreuses observations empiriques confirment l'existence de ce comportement, qui est parfois formalisé. Le processus de recrutement d'un cadre, par exemple, implique une séquence d'étapes dont chacune contribue à éliminer un certain nombre de candidats. Dans la phase ultime, il ne reste qu'un petit nombre de personnes en lice (deux ou trois), parmi lesquelles est choisi celui qui est embauché. On peut remarquer que certains candidats sont exclus de la poursuite de la procédure, sans que l'on dispose sur eux de de toutes les informations jugées nécessaires pour choisir la personne finalement recrutée. On estime en effet que l'avantage (évalué en termes de probabilité d'engager la bonne personne) à laisser un candidat accéder à l'étape suivante est inférieur au coût que représente une étude plus approfondie de son cas[1].

L'analyse précédente permet aussi d'expliquer pourquoi l'intensité de la recherche d'information varie selon le type de produit. En reprenant la distinction de Porter (1974) évoquée plus haut, il est clair que l'avantage marginal associé à la collecte d'information est plus important pour les biens, notamment durables, dont l'achat est peu fréquent que pour les produits courants, acquis de manière répétitive. Pour ces derniers, les conséquences d'une erreur de choix sont limitées, puisque l'achat suivant, réalisé à brève échéance, permet de corriger la situation. Il n'en va pas de même pour la première catégorie de produits, ce qui justifie qu'ils soient qualifiés d'achat réfléchi par Porter. On préfère, dans ce cas, réunir une quantité importante d'informations, même si elles sont coûteuses à obtenir, avant de prendre la décision, en raison de l'enjeu qui lui est associé.

Une dernière conclusion à laquelle conduit cette démarche concerne la politique des entreprises. Il apparaît, en effet, qu'il est de l'intérêt des producteurs performants de réduire, de manière générale, le coût d'information de leur clientèle, et, en même temps, de propo-

1. L'existence, dans de nombreux examens universitaires, d'épreuves écrites éliminatoires auxquelles succède un oral est un autre exemple de ce comportement.

ser à celle-ci un éventail aussi large que possible d'informations de qualité et de coût d'accès différents, entre lesquelles il lui sera loisible de choisir.

Comme l'a souligné Caves (1986), le marché de l'information est imparfait. Si le degré d'imperfection est élevé, il peut en découler des conséquences particulières quant au déroulement des échanges sur le marché des produits.

De même, une politique de standardisation peut constituer l'une des raisons du succès commercial de certaines entreprises. Les produits standardisés n'ont pas nécessairement le rapport qualité-prix le plus élevé, mais leur existence évite à la clientèle potentielle d'avoir à supporter les coûts de la recherche de variétés offrant des performances meilleures[1]. De manière analogue, les premiers entrants sur un marché bénéficient, aussi longtemps que leur produit est jugé satisfaisant, d'un avantage marqué sur leurs suiveurs (Schmalensee, 1982).

3.2. Imperfection et asymétrie de l'information

Une analyse des conséquences perverses que peuvent avoir, dans des cas extrêmes, l'imperfection et l'hétérogénéité de l'information sur le fonctionnement des marchés a été présentée par Ackerlof[2]. Il développe un modèle simplifié du marché des voitures d'occasion (« lemons » en américain) qui a les caractéristiques suivantes. Il existe deux sortes de voitures : celles qui sont de bonne qualité et qui valent cher (20 000 F par exemple), celles qui ne le sont pas et qui ont donc une valeur moindre (10 000 F). L'information est distribuée de manière asymétrique : le vendeur la possède, mais non pas l'acheteur potentiel qui est, a priori, incapable de distinguer entre les deux types de véhicules. Conscient de cette situation, l'acheteur potentiel craint que le vendeur tente d'en profiter en fixant le prix d'une voiture de mauvaise qualité au niveau de celui d'une automobile de bonne qualité. En tant que décideur rationnel, il refuse de payer cher un produit dont il ne peut pas déterminer a priori la qualité : le seul prix de marché acceptable pour l'acheteur est celui d'une voiture de mauvaise qualité. De ce fait, aucun propriétaire de véhicule de bonne qualité n'est prêt à le vendre sur le marché de l'occasion. Les transactions ne peuvent donc porter que sur les automobiles de mauvaise qualité. Ainsi, le mauvais produit chasse le bon.

Pour empêcher l'apparition de cet effet d'éviction, il faut réduire l'asymétrie de l'information. Une garantie contractuelle fournie par le vendeur est un moyen d'y parvenir. Une tarification différentielle permet aussi, dans certains cas, d'inciter une catégorie d'agents intervenant sur le marché à dévoiler une partie des informations qu'elle détient[3]. Il en va de même des périodes d'essai en matière de contrat de travail.

Dans certaines situations pourtant, la différenciation, tout en restant cause d'incertitude, est aussi vecteur d'information. La politique de conformité à des normes connues en fournit un exemple significatif. Le fait qu'un producteur applique un strict contrôle de qualité

1. Pour n'évoquer qu'un domaine particulier, on trouve là la justification de la stratégie de certaines chaînes d'hôtels ou de restaurants « fast food ». Un exemple intéressant concernant les services légaux est analysé par Cox, De Serpa et Canby (1982).
2. Voir Ackerlof (1970). Un problème analogue se pose sur d'autres marchés, en particulier celui des assurances : l'assureur ne connaît pas, a priori, le risque que représente un client nouveau (Riley, 1979 ; Bryis, 1990).
3. L'existence de contrats d'assurance qui, pour des garanties identiques, se distinguent par des primes mais aussi des franchises de montants différents en constitue un exemple.

constitue une assurance pour ses clients même s'ils sont incapables, avant l'achat, de déterminer les caractéristiques exactes du produit.

Une mention particulière doit être faite du rôle des externalités dans ce domaine. Il y a externalité lorsque les conséquences d'une action ne sont pas intégralement supportées par l'agent qui en est l'auteur. Un exemple classique en est la pollution[1]. R. Coase (1960) a présenté une analyse particulièrement intéressante de cette question, en montrant qu'en tenant compte de la nature des droits de propriété, il était possible de régler le problème en s'appuyant sur des mécanismes de marché, dès lors que l'externalité était durable.

L'imperfection de l'information donne naissance à des externalités particulières. Il arrive, dans ce cas, que l'on attribue à un agent économique la responsabilité d'un acte dont il n'est pas l'auteur, et qu'il supporte de ce fait un préjudice financier. Un exemple remarquable concerne la firme McDonnell Douglas, et, plus précisément, ses actionnaires (Chalk, 1986). Le 25 mars 1979, un DC-10 de la compagnie American Airlines s'écrasait au décollage de l'aéroport O'Hare de Chicago. Il en résultait 279 décès, et, presque immédiatement, l'interdiction de vol de ce type d'appareil par la Federal Aviation Agency (FAA). La Bourse réagissait immédiatement à cette information, et le cours de l'action de la firme chutait brutalement. L'enquête devait pourtant révéler, par la suite, que l'avion lui-même n'était pas en cause, et que l'accident était dû au non-respect, par l'opérateur, des procédures de maintenance définies par le constructeur. Malgré cela, le marché financier a pénalisé les actionnaires de Mc Donnell Douglas en leur faisant subir une perte en capital estimée, en dernier ressort, à environ $ 200 millions.

Une source majeure d'externalités dans l'information pénalisant les producteurs peut être liée au comportement de leurs distributeurs. Le problème se pose de manière aiguë pour les produits de marque dont l'image est très sensible à l'opinion que se fait la clientèle. Dès lors que le producteur ne contrôle pas directement ses distributeurs, un comportement insuffisamment soigneux de ces derniers peut conduire à une détérioration du produit, dans ses composantes physiques ou dans sa perception. La responsabilité en sera attribuée, par les acheteurs, à une mauvaise gestion du producteur, ou, pour le moins, à un manque de sérieux dans le contrôle de la qualité de la production. La mise en place de modalités particulières d'organisation de l'activité économique peut dans ce cas se justifier[2].

3.3. Publicité et information

Le cas de la publicité apparaît, lui aussi, particulièrement digne d'attention en la matière. La publicité est toujours porteuse d'une information, mais cette dernière, sans être nécessairement inexacte, peut n'être que partielle et orientée : elle vante les mérites du produit, mais en dissimule les défauts et les imperfections[3].

---

1. Il est une raison simple qui explique que l'on parle plus d'externalités négatives que d'externalités positives. Dans le premier cas, il y a des victimes qui se plaignent. Il est évident que, dans le second, les bénéficiaires ne protestent pas.
2. Voir chapitre 1 et chapitre 5 sur les raisons qui expliquent le choix de l'intégration verticale ou de modalités d'organisation des échanges situées entre le marché et la firme intégrée.
3. L'interdiction de la publicité mensongère corrige les excès que pourrait générer l'absence de réglementation en ce domaine.

Une étude intéressante de la question est due à Nelson (1974). Il constate au départ que les caractéristiques des produits, au sens de Lancaster, peuvent être classées dans deux catégories principales : les caractéristiques de recherche et les caractéristiques d'expérience. Les premières peuvent être connues avant l'achat, par observation ou essai, alors que les secondes ne se révèlent qu'à l'usage. Par une extension, peut-être un peu abusive, il est possible de répartir les produits eux-mêmes en deux grands groupes, en fonction de la nature de leurs caractéristiques dominantes[1] : un lave-linge est un produit de recherche, alors qu'une boîte de sardines à l'huile est un produit d'expérience[2].

La politique de publicité doit être adaptée à la catégorie de produits concernée. Plusieurs points méritent d'être soulignés à cet égard.

D'abord, la tentation de vanter de manière exagérée certaines qualités est a priori plus grande pour les produits d'expérience que pour les produits de recherche. Pour les premiers, la vérification du contenu des messages n'est possible qu'a posteriori[3], c'est-à-dire après l'achat, alors qu'elle peut être effectuée a priori pour les seconds. Il existe pourtant un mécanisme de contrôle indirect par le marché qui réduit les incitations à abuser de la publicité inexacte pour les produits d'expérience : il se trouve dans le risque de la non-répétition de l'achat, si le client estime que la qualité annoncée ne correspond pas à la réalité qu'il a pu vérifier puisqu'il a acquis le produit.

De ce fait, le contenu des messages publicitaires varie selon la nature du produit promu. Pour les biens de recherche, il est possible et avantageux de transmettre une information précise et directe qui peut être vérifiée. Pour les biens d'expérience, au contraire, l'information ne peut être qu'indirecte. Dans ce dernier cas, l'essentiel du contenu du message publicitaire se limite à affirmer que le produit existe. L'entreprise accroît ainsi son capital de notoriété sans pour autant fournir de précisions sur les qualités (invérifiables a priori) du produit qu'elle propose.

A cette différence dans le contenu des messages correspond une différence dans le comportement des clients potentiels. Les personnes susceptibles d'acquérir un produit de recherche comparent les informations contenues dans la publicité sur les divers biens : leur décision est, en général, prise lorsqu'ils ont été touchés par un seul message publicitaire précisant les caractéristiques de chacun des biens entre lesquels ils hésitent. Au contraire, pour un produit d'expérience, l'acheteur ne se décide qu'après plusieurs contacts avec les messages, en raison du caractère uniquement persuasif de leur contenu.

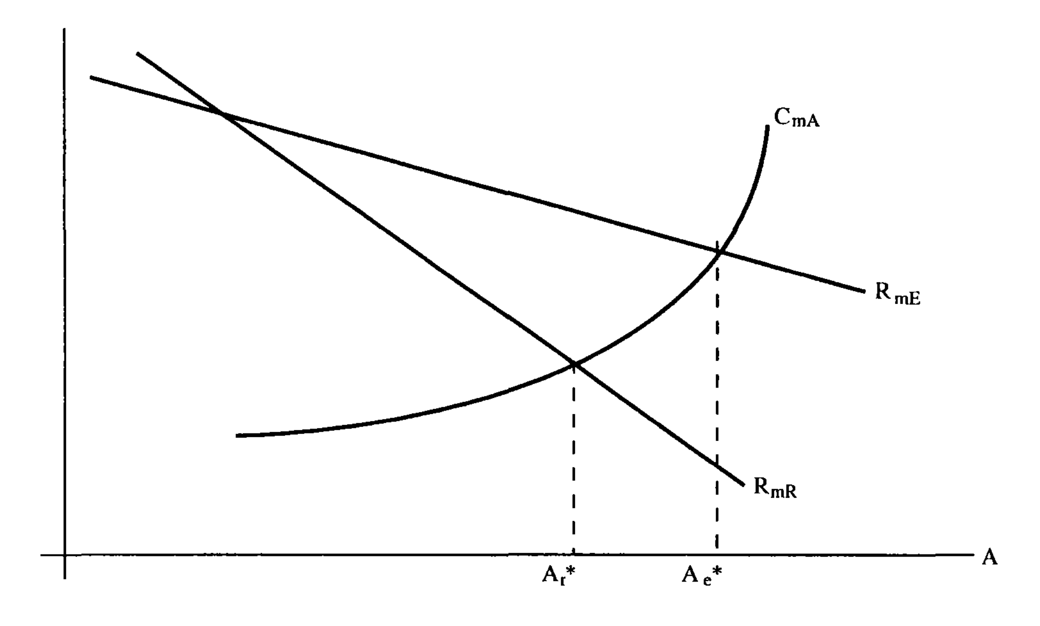
Nelson tire de cette constatation une conséquence intéressante : au-delà d'un seuil relativement faible de dépenses, la recette marginale de la publicité pour les biens d'expérience est supérieure à celle des produits de recherche. Dans la mesure où le coût marginal de la publicité est croissant (puisque l'indicateur de l'effort publicitaire est le budget et qu'il faut tenir compte du coût marginal de production), il en résulte que, toutes choses égales par ailleurs, les budgets publicitaires des biens d'expérience doivent être plus importants que ceux des produits de recherche.

---

1. Une tentative intéressante de rapprochement de cette classification avec celle proposée par Porter (1976) est due à Laband (1991).
2. La classification des produits n'est pas aussi dichotomique que celle des caractéristiques. Certains produits sont à la fois d'expérience et de recherche en ce sens qu'ils possèdent des caractéristiques qui relèvent des deux catégories. Les automobiles constituent un exemple de cette situation, pourtant moins ambiguë qu'elle ne le paraît.
3. Il est néanmoins possible à l'entreprise fabricant un produit d'expérience d'envoyer un signal à sa clientèle en engageant sa réputation. Il lui suffit pour cela de donner sa marque au produit (Wernerfelt, 1988).

Le graphique suivant illustre cette proposition. Le coût marginal de la publicité, C_{mA}, est le même pour les deux catégories des produits. R_{mE}, est la recette marginale de la publicité pour les biens d'expérience et R_{mR} la recette marginale pour les biens de recherche. Il apparaît clairement que le budget optimal de publicité est supérieur pour les premiers.

Graphique 5. – Budget optimal de publicité et type de produit



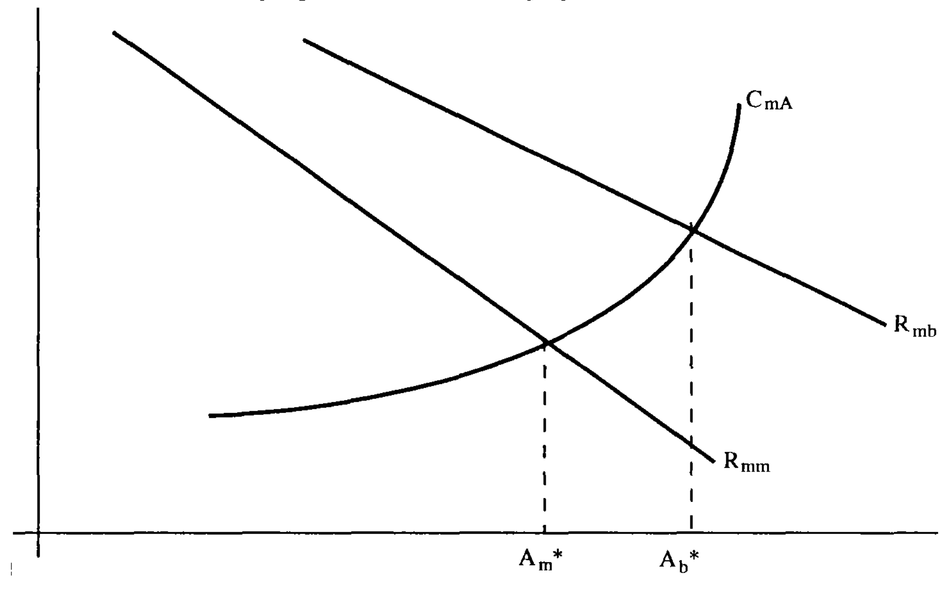
Les vérifications empiriques effectuées par Nelson confirment cette conclusion : en moyenne, le rapport de dépenses publicitaires au chiffre d'affaires est significativement plus élevé dans les branches produisant des biens d'expérience.

L'étude de Nelson comporte deux autres propositions importantes. La première est que l'utilité marginale, pour le consommateur, de la publicité relative aux biens d'expérience est moindre que celle des produits de recherche. Dans ce dernier cas, le message contient une information précise et en général intéressante. En conséquence, les supports employés pour la promotion des produits d'expérience doivent présenter un coût marginal plus faible pour les consommateurs : d'où le rôle privilégié dans ce domaine de la radio et de la télévision. Cet aspect de la question mérite de faire l'objet de vérifications systématiques.

Le second point ne concerne que les seuls biens d'expérience. Dans ce cas en effet, faute d'informations pertinentes sur les caractéristiques, la publicité exerce une grande influence au niveau du premier achat. En revanche, la qualité du produit, qui est alors connue de manière expérimentale, joue un rôle essentiel dans la décision de répéter l'achat. La recette marginale de la publicité, calculée en tenant compte des achats induits, est donc une fonction croissante de la qualité du produit. De ce fait, le budget optimal de publicité augmente lui-même avec la qualité du produit, toutes choses égales par ailleurs. Le budget optimal du produit de bonne qualité (A_b*) est supérieur à celui du produit de mauvaise qualité (A_m*).

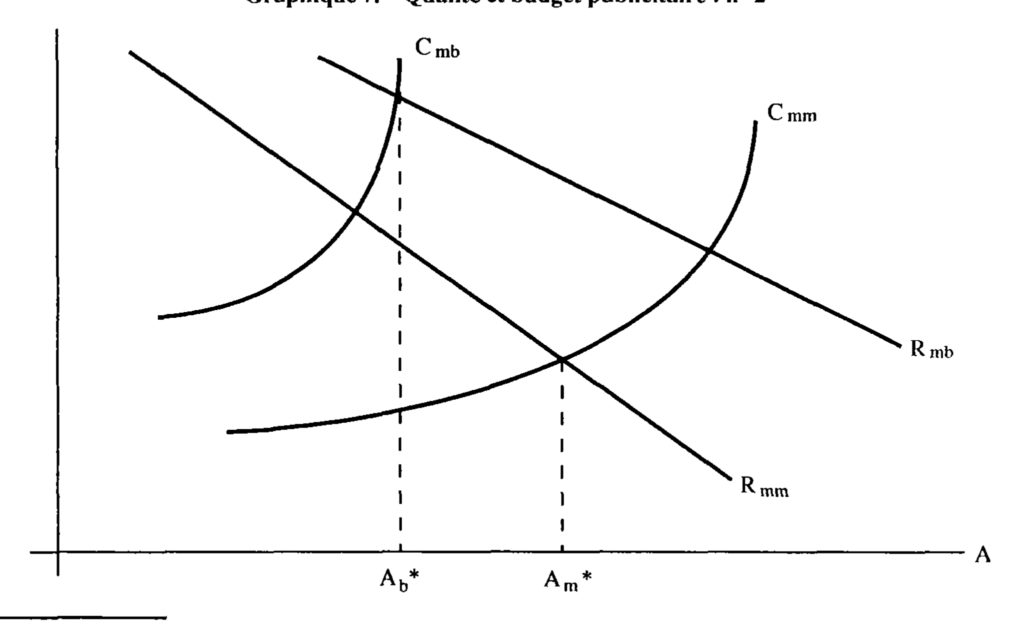
La conclusion paradoxale à laquelle Nelson parvient est donc que le volume des dépenses publicitaires est un bon indicateur de la qualité (inconnue a priori) des biens d'expérience.

Graphique 6. – Qualité et budget publicitaire : n° 1



Cette conclusion originale a été critiquée par Schmalensee (1978)[1]. L'argument avancé est que les modifications de la qualité se répercutent sur les coûts de production et notamment sur le coût marginal. L'hypothèse « toutes choses égales par ailleurs » apparaît donc particulièrement héroïque. Schmalensee montre que l'apparition d'effets pervers est possible et que l'existence de coûts marginaux de production faibles peut justifier des budgets de publicité plus importants pour des produits de mauvaise qualité.

Graphique 7. – Qualité et budget publicitaire : n° 2



1. Leblanc (1982) a repris cette analyse et a développé un modèle plus général, dont les principales conclusions restent identiques à celles de Schmalensee. Un problème majeur que soulève la construction de ces modèles de comportement est le nombre de périodes pendant lesquelles l'achat d'un produit jugé de mauvaise qualité n'est pas renouvelé.

4. POLITIQUE DE DIFFÉRENCIATION ET CONCURRENCE OLIGOPOLISTIQUE

La différenciation permet une segmentation du marché et confère aux entreprises qui la pratiquent des éléments, au moins temporaires, de monopole les libérant de la contrainte imposée par l'équilibre du marché du modèle de concurrence pure et parfaite. C'est néanmoins dans les secteurs oligopolistiques que la politique de différenciation joue le rôle le plus important en matière de concurrence.

4.1. Concurrence et oligopole

La caractéristique des situations d'oligopole est l'interdépendance conjecturale. C'est elle qui explique que les prix sont, en règle générale, stables. L'oligopole n'exclut cependant pas une concurrence commerciale active. Simplement, celle-ci privilégie d'autres moyens d'action et, en particulier, la différenciation objective et subjective. Les causes en sont multiples.

La première tient au fait que la concurrence par le prix présente des risques importants. La guerre des prix ampute directement la marge de profit, ce qui peut, à terme, remettre en cause la survie de l'entreprise. L'incertitude due à l'interdépendance conjecturale incite à la prudence en ce domaine. Il est difficile de savoir jusqu'où peut conduire une guerre des prix, déclenchée à la suite d'une erreur de prévision quant aux réactions des autres firmes de la branche.

D'autre part, l'emploi de variables autres que le prix est beaucoup moins dangereux. En effet, il n'implique qu'une utilisation particulière de la marge de profit, et non pas sa remise en cause directe[1]. La capacité d'autofinancement peut ainsi être immédiatement reconstituée, dès lors que l'on décide de réduire l'intensité de cette action commerciale.

Ces quelques remarques expliquent que la concurrence commerciale use plus souvent de la publicité et de la différenciation que du prix comme variable active. Elles ne permettent pourtant que partiellement de comprendre pourquoi ces moyens sont utilisés.

4.2. L'action par la différenciation objective

Pour une grande entreprise, la politique de différenciation objective s'inscrit plus dans le cadre de la multiproduction que dans celui de l'hypothèse de monoproduction retenue ici. On peut néanmoins noter que l'action par la qualité permet, en règle générale, aux firmes d'accroître leur marge bénéficiaire, par le jeu sur le couple prix-coût de production, tout en échappant partiellement aux contraintes de l'environnement. Il est clair qu'en situation d'oligopole, l'interdépendance des firmes est d'autant plus grande que les produits sont fortement substituables.

---

1. La méthode est efficace pour autant, ce qui est vraisemblable, que la réaction des entreprises de l'oligopole à une action par une variable autre que le prix soit identique à leur comportement en matière de prix. A ce sujet, voir Rothschild (1970).

La différenciation objective permet de réduire, pour un temps, le degré de substituabilité, et donc de relâcher les liens d'interdépendance. Les entreprises acquièrent ainsi une plus grande liberté de manœuvre et bénéficient de certains des avantages de la tranquillité, si chère au monopole[1].

4.3. L'emploi de la publicité

L'étude de la publicité en situation d'oligopole permet de tirer des enseignements importants pour la compréhension des stratégies d'entreprise. Il importe de préciser qu'il ne s'agit pas de savoir pourquoi les firmes font de la publicité. La réponse est évidente dès que l'on prend en considération l'influence de ce type de dépenses sur la demande au secteur. Un certain volume de dépenses publicitaires est en général plus profitable à l'ensemble des entreprises que l'absence totale de publicité. Le problème est de comprendre pourquoi les firmes ont un budget dans ce domaine qui dépasse ce qui apparaît optimal en l'absence de concurrence.

On constate, en effet, que non seulement les entreprises pratiquent de manière régulière de la publicité d'entretien, mais aussi qu'elles se lancent périodiquement dans des campagnes agressives de promotion. Du fait de la réaction des concurrents, les gains liés à ce comportement sont en général faibles en termes de chiffre d'affaires, nuls en termes de part de marché et négatifs en termes de profit. L'interdépendance conjecturale devrait donc dissuader les entreprises de se lancer dans de telles actions, et les conduire à respecter les règles d'optimalité dans la détermination du budget publicitaire. On pourrait s'attendre à retrouver, pour la publicité, la stabilité constatée pour les prix.

La raison fondamentale, expliquant qu'il n'en est pas ainsi, doit être recherchée dans l'existence d'un délai de réaction lié à l'usage de la publicité. Le prix est une variable dont le niveau peut être modifié extrêmement rapidement et sans coût préalable. Dès lors qu'il est connu qu'une entreprise de l'oligopole diminue son prix, les autres peuvent réagir immédiatement en effectuant ou en annonçant une réduction de leur propre prix. Par exemple, American Airlines a annoncé le jeudi 5 décembre 1991 une réduction de ses tarifs sur l'Europe allant jusqu'à 50 %. Elle a, avant la fin de la même semaine été imitée par ses principaux concurrents, United, Delta et US Air.

Il en va différemment de la publicité. Son emploi suppose une préparation préalable longue et coûteuse. Il est nécessaire de concevoir et de réaliser les messages, de sélectionner les supports à utiliser et de s'assurer qu'ils sont disponibles. Effectuer ces opérations requiert un certain temps et présente un coût non négligeable. Les concepteurs doivent être rémunérés que le message soit diffusé ou non. De même, les vendeurs de supports demandent souvent un paiement partiel lors de la réservation, c'est-à-dire avant même la transmission du message.

Ainsi, l'emploi de la publicité implique une longue préparation. Il s'ensuit que l'essentiel du coût d'une campagne publicitaire est engagé avant même que l'action auprès des consommateurs n'ait débuté. En raison de l'interdépendance conjoncturelle et conjecturale dans l'oligopole, cette situation a des conséquences remarquables sur le comportement des

1. Voir Hicks (1935).

entreprises. En effet, chaque firme connaît les effets qu'aurait sur ses ventes le développement de l'action publicitaire d'un concurrent. Chaque firme sait aussi qu'en l'absence de préparation préalable, son délai de réaction est long. Laisser à un concurrent le monopole d'une campagne publicitaire signifie accepter une perte sensible de clientèle, non seulement provisoirement mais aussi de manière définitive, puisqu'il est plus difficile et coûteux de reconquérir un consommateur perdu que de le conserver.

De ce fait, les firmes de l'oligopole sont incitées à se préparer à réagir immédiatement à l'action publicitaire de leurs concurrentes. C'est dire que non seulement elles doivent anticiper, afin de réunir les moyens de réaction, mais qu'en plus elles doivent engager des coûts qui ne diffèrent guère de ceux qu'elles supporteraient en développant elles-mêmes une campagne. La crainte de voir un concurrent s'engager dans une action promotionnelle, sans pouvoir l'imiter, conduit donc les firmes de l'oligopole à supporter des charges de préparation assez importantes pour que le coût marginal de l'action devienne faible, alors que ses avantages peuvent être élevés si, par chance, plusieurs concurrents s'avèrent incapables de réagir.

Un raisonnement analogue s'applique à la différenciation objective, dont la préparation est longue et coûteuse.

Le paradoxe est donc que les mêmes phénomènes expliquent la coexistence, dans l'oligopole, de la stabilité des prix et de la concurrence active par d'autres variables. Cela s'explique par l'interdépendance conjecturale et par un délai de réaction bref pour les prix, long pour la publicité et pour la différenciation. Pour ces dernières variables la firme qui agit la première peut espérer bénéficier d'un monopole temporaire[1]. Cet espoir, associé à la crainte de ne pouvoir imiter les concurrents, justifie l'emploi effectif de ces moyens d'action[2].

La complémentarité des variables d'action commerciale et l'existence dans certains cas de délais de réaction importants soulèvent un autre problème. On sait en effet que les firmes utilisent en général plusieurs variables de manière simultanée : c'est le marketing mix. De ce fait, une entreprise peut parfaitement réagir à une agression en utilisant une variable différente (Cotta, 1970). Elle peut même y être incitée lorsque le moyen initialement utilisé implique une préparation longue.

L'analyse de la concurrence commerciale dans l'oligopole doit aussi, pour être complète, retenir la pluralité des objectifs poursuivis par les entreprises. Baumol (1967) et Margolis (1958) éclairent parfaitement cet aspect de la question, qui, de fait, pose aussi le problème de la multiproduction.

---

1. Voir Cotta (1974).
2. Une confirmation indirecte de ce comportement est fournie par la constatation suivante. Lorsque les possibilités d'action commerciale des entreprises sont limitées de manière réglementaire, l'incitation à utiliser effectivement les variables commerciales est réduite dans des proportions plus importantes. En effet, le risque qu'une firme concurrente puisse engager une action efficace diminue : il y a donc un intérêt moindre à préparer une riposte, et donc, en dernier ressort, à agir. Ce phénomène est clairement mis en évidence par Hamilton (1973) qui montre que l'interdiction de la publicité pour les cigarettes à la télévision américaine a favorisé un comportement de collusion des producteurs.

Annexe

Une étude empirique des effets de la publicité

Lambin (1970) présente une étude appliquée relativement simple des effets de la publicité sur les ventes d'un produit de grande consommation.

Le produit relève des industries agro-alimentaires, et s'adresse plus particulièrement à une clientèle du groupe d'âge 15-25 ans qui constitue son marché potentiel. Pendant la période d'étude, il a été en situation de quasi-monopole sur son marché, et ses ventes ont augmenté, en volume, de 8% par an en moyenne. Les ventes de ce produit sont saisonnières, et sensibles aux conditions climatiques. Enfin, un effort important de publicité a été consenti à son égard.

Après analyse du problème, l'équation testée est la suivante :

$$q = f(y, T, s, d, p)$$

où

q = ventes pour 1 000 consommateurs potentiels (en volume)
T = conditions climatiques (chutes de pluie corrigées par un indice saisonnier)
s = publicité (budget réel pour 1 000 consommateurs potentiels)
d = distribution (accroissement de la fréquence de visites aux points de vente)
p = prix réel de vente au détail

la période de référence est l'année, et les observations recueillies portent sur 20 ans.

Pour tester le modèle, trois formalisations mathématiques ont été retenues a priori :

(1) $q_t = b_0 + c\, q_{t-1} + dy_t + e\, T_t + f\, s_t + h\, d_t + k\, p_t + u_t$

(2) $q_t = b_0 + c\, q_{t-1} + d \log y_t + e\, T_t + f \log s_t + h \log d_t + k\, p_t + u_t$

(3) $\log q_t = b_0 + c \log q_{t-1} + d \log y_t + e \log T_t + f \log s_t + h \log d_t + k\, p_t + u_t$

Une analyse exploratoire effectuée sur le modèle (2) a permis de classer les variables selon leur pouvoir explicatif. Il en ressort que les variables les plus significatives sont, par importance décroissante, le revenu (y_t), la notoriété (q_{t-1}) et la publicité (s_t). En revanche, l'influence du prix apparaît négligeable. Cette variable a été éliminée des modèles, ce qui en a d'ailleurs amélioré la précision statistique.

Les résultats numériques de l'étude sont les suivants[1] :

Tableau 2. – Analyse économétrique des effets de la publicité sur les ventes d'une boisson

Variable	Modèle linéaire (1)	Modèle semi-log (2)	Modèle log-log (3)
Constante	– 1,949	– 32 733	– 1,141
Notoriété (q_{t-1})	0,678[a]	0,507[a]	0,511[a]
Revenu (y_t)	85,6[b]	12 423[a]	1,224[a]
Pluies (T_t)	– 1,84[a]	– 2,22[b]	– 0,272[a]
Publicité (s_t)	0,186[c]	1 777[a]	0,216[b]
Distribution (d_t)	0,028[c]	843[a]	0,089

a, b, c : coefficients significatifs respectivement aux seuils de 1, 5, 10 % (test à deux queues).

1. Pour alléger l'exposé, on ne reprend pas ici tous les résultats des différents tests statistiques effectués par Lambin.

Les signes des coefficients sont conformes aux attentes (le produit, une boisson rafraîchissante, est plutôt consommé par temps beau et sec). L'influence du capital de notoriété accumulé par la marque est importante, et le fait que le coefficient soit compris entre 0 et 1 confirme l'hypothèse de Koyck.

Dans le cas du modèle log-log, les coefficients associés aux variables sont des élasticités. Ils permettent donc d'évaluer directement l'influence relative de chaque facteur sur la demande. On constate, en particulier, une très grande sensibilité au revenu. La valeur de l'élasticité par rapport à la publicité conduit à penser que l'on se trouve dans la zone des rendements décroissants. Enfin, la faiblesse de l'élasticité par rapport à la distribution traduit sans doute le fait que le produit est déjà bien implanté sur les lieux de vente, et qu'une augmentation de la fréquence des visites n'a plus qu'un impact réduit sur les ventes.

Enfin, si l'on compare les ventes observées aux ventes calculées ex post par le modèle (en utilisant les valeurs prises par les différentes variables), on constate une grande similitude : les écarts entre valeurs observées, et valeurs calculées, sont très faibles. Cette efficacité dans la description du passé fait du modèle un excellent outil de prévision : il permet de déterminer le budget de publicité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés par le service marketing de l'entreprise. Il suffit, à cet effet, de tenir compte de l'évolution attendue du revenu, et de faire l'hypothèse d'une régularité dans les conditions climatiques.

Chapitre 5

Multiproduction et stratégie de produits

Une entreprise est dite multiproduits ou multiproductrice, lorsqu'elle élabore plus d'un produit. Cette constatation resterait une simple tautologie, s'il existait une définition unique et indiscutable du produit. Or il n'en est rien. Il y a, au contraire, de multiples conceptions possibles de ce qu'est un produit.

Pour ne considérer que deux situations extrêmes, un article élémentaire, que l'on peut distinguer sur son lieu de vente d'autres articles similaires, mais non rigoureusement identiques, constitue un produit. En ce sens, un stylobille à encre bleue est un produit différent d'un stylobille à encre noire. A l'autre extrêmité du spectre, le Produit Intérieur Brut (PIB), qui regroupe de manière indifférenciée l'ensemble des productions réalisées dans l'économie nationale, est aussi un produit. Les nomenclatures de la comptabilité nationale définissent plusieurs niveaux de dissociation de ce PIB, c'est-à-dire plusieurs degrés de finesse dans la conception des produits.

Du point de vue de l'analyse des stratégies d'entreprise, les définitions proposées par les comptables nationaux sont en général trop globales pour permettre de comprendre le comportement des firmes. S'il est parfois nécessaire de les utiliser pour des études statistiques (puisqu'elles fournissent des données cohérentes), elles ne sont certainement pas satisfaisantes au plan conceptuel, parce qu'à la fois trop grossières et trop dépendantes de considérations liées aux problèmes de collectes des données[1]. De ce fait, certains auteurs ont avancé des propositions plus pertinentes pour l'étude des problèmes de l'entreprise.

1. PRODUITS ET FIRMES PLURIPRODUCTRICES

On ne présentera ici que les principales de ces démarches. L'une d'entre elles, souvent évoquée, consiste à définir le produit comme un ensemble d'articles élémentaires fortement substituables du point de vue de la demande[2]. Cette démarche a le grand mérite d'être opérationnelle, puisqu'il est possible de mesurer le degré de substituabilité entre produits par l'intermédiaire de l'élasticité croisée de la demande. Elle présente néanmoins l'inconvénient majeur de privilégier un aspect unique de l'activité de la firme : son rapport au marché. Il apparaît donc préférable de recourir à une définition du produit mieux adaptée au caractère multidimensionnel des entreprises.

1. Bain (1956) a souligné les effets négatifs de cette situation sur la signification économique de la mesure de la concentration.
2. Jacquemin (1975).

Les travaux de pionnier, depuis largement repris par d'autres[1], de Tézenas du Montcel (1970) conduisent à définir le produit par trois caractéristiques : le besoin satisfait, le marché visé et la technologie utilisée. Cette démarche est particulièrement pertinente pour la bonne compréhension des stratégies d'entreprise. Un de ses grands mérites est de lier la définition du produit à trois dimensions des politiques d'entreprise. La première est le marketing stratégique : quelle est la fonction ou le besoin que l'on cherche à satisfaire, et comment peut-on y parvenir ? Une voiture peut être un moyen de déplacement individuel, un outil de travail, mais aussi un symbole social. Elle est souvent même les trois à la fois, à des degrés divers. La seconde est la politique commerciale. Elle consiste à définir et éventuellement à segmenter la clientèle visée. On utilise, à cet effet, des critères qui peuvent être géographiques (localisation), socio-économiques (professions) ou socio-démographiques (tranches d'âge, habitat urbain ou rural). La troisième dimension est liée aux choix technologiques, qui influencent notamment le processus de production mis en œuvre. Il est fréquent que l'on dispose de plusieurs possibilités en la matière : le moteur d'une voiture peut fonctionner à l'essence, à l'essence sans plomb ou au fioul, il peut être turbocompressé ou équipé de deux, trois ou quatre soupapes par cylindre, utiliser un ou plusieurs carburateurs ou un système d'injection. Cette définition est plus précise que celle proposée plus haut. Mais il est évident que des articles ne peuvent être fortement substituables que s'ils satisfont le même besoin et sont vendus sur le même marché.

La démarche adoptée ici conduit à une conclusion de grande portée théorique, qui va à l'encontre de ce qu'impliquent les définitions habituellement retenues pour le produit. Il apparaît, en effet, que le produit n'est pas défini par des caractéristiques intrinsèques, mais au contraire par les politiques mises en œuvre par les firmes. Par exemple, mettre en œuvre une politique de segmentation sur un marché considéré auparavant comme homogène revient, pour l'entreprise, à créer plusieurs produits là où il n'en existait qu'un seul. La création des classes « Plein Ciel » et « Loisirs » par Air Inter n'est que la manifestation formelle de l'existence d'au moins deux grands groupes de passagers transportés : ceux qui se déplacent pour des raisons professionnelles et qui ont des contraintes horaires, et les autres. Mais ces deux groupes voyagent, le plus souvent, dans les mêmes avions et dans des conditions de confort analogues, si ce n'est que le café matinal ou la boisson rafraîchissante sont gratuits en classe « Plein Ciel », et payants en classe « Loisirs ». En revanche, les tarifs peuvent varier du simple au double. L'apparition de ces deux produits distincts et vendus à des prix sensiblement différents n'est que la conséquence de la politique commerciale poursuivie par l'entreprise, et non pas celle de la diversité de leurs caractéristiques intrinsèques[2].

La politique commerciale n'est pas seule à influencer l'apparition de ce phénomène. Le besoin satisfait, comme la technologie, y contribuent également. Des différences, au niveau de chacune de ces dimensions, conduisent à l'apparition de produits distincts dont les apparences sont pourtant identiques ou presque. EdF utilise simultanément plusieurs techniques de production d'électricité, sans que les utilisateuurs soient capables de distinguer entre elles en tant que consommateurs de courant électrique. De même, les micro-ordinateurs remplissent des fonctions aussi diverses que de servir à la gestion administrative et comptable des entreprises, de contribuer au développement de travaux de recherche universi-

1. Voir Thiétart (1990).
2. Ces politiques de tarification différente pour des prestations encore moins différenciées sont appliquées par toutes les compagnies aériennes. Sur les vols européens au départ de Paris, accepter de passer la nuit du samedi au lieu de destination permet d'obtenir une réduction du tarif aller-retour d'environ 50 %, en voyageant, par ailleurs, dans les mêmes conditions que les passagers qui payent le plein tarif.

taires, ou de satisfaire les besoins ludiques des enfants (et parfois même des adultes). La diversité des marchés, des fonctions et des technologies entraîne celle des produits parce qu'elle nécessite la mise en œuvre simultanée, par les entreprises, de politiques différentes adaptées à chacune des situations ainsi créées.

Le produit n'a donc pas d'identité propre, liée à des caractéristiques qu'il incorpore. Son existence n'est que le résultat du comportement adopté par les entreprises qui le fabriquent et qui le vendent. Pour cette raison, il apparaît que l'expression couramment utilisée de couple produit-marché est non seulement inadéquate, mais encore sans fondement conceptuel et méthodologique. L'emploi de cette formule laisse, en effet, supposer que le produit (dans cette acception le bien physique ou le service) et le marché constituent chacun une entité autonome. La politique de l'entreprise consiste à procéder à des rapprochements en la matière, c'est-à-dire à des combinaisons deux à deux de ces éléments indépendants.

La réflexion théorique et l'observation de la réalité conduisent à rejeter cette démarche. Il est évident que les caractéristiques intrinsèques des biens et des services proposés par les entreprises sont définies en fonction de celles du marché sur lequel l'entreprise désire les vendre. Mais la segmentation des marchés dépend, elle aussi, des degrés de liberté qui existent en matière technologique. L'exemple des produits financiers constitue une bonne illustration de ce phénomène. Il est, de toute évidence, de l'intérêt des banques et autres intermédiaires financiers de proposer à leur clientèle des possibilités de placements liquides à diverses échéances (comptes rémunérés bloqués ou non, SICAV de différentes natures et de montants unitaires divers, etc.) qui répondent à leurs attentes. Mais en même temps, il n'est possible de le faire que si l'on dispose d'une maîtrise technique suffisante pour concevoir et offrir ces solutions. L'émergence récente de nouveaux marchés primaires et secondaires où sont échangés de nouveaux « produits financiers » (billets de trésorerie, certificats de dépôts, contrats sur devises ou taux d'intérêt, etc.) est non seulement la conséquence d'une demande latente, mais aussi celle d'un contrôle des techniques d'émission et de négociation de ces actifs. L'existence d'économies d'échelle plus ou moins importantes exerce aussi une influence déterminante en la matière.

Cette interdépendance entre les trois caractéristiques (besoin, marché et technologie) retenues pour définir le produit se manifeste de manière exemplaire dans le déroulement des processus d'innovation. On propose souvent une classification, qui repose sur la distinction entre l'innovation tirée par la demande et l'innovation poussée par la technique[1], et qui n'est pas sans rappeler la dissociation implicite que recouvre l'expression de couple produit-marché. L'étude empirique du phénomène montre que cette opposition, pourtant commode et sécurisante pour le raisonnement, ne se rencontre que très rarement dans la réalité. A quelques exceptions près[2], toute innovation réussie résulte d'une interaction entre la demande et la technique. Ces deux éléments sont pratiquement toujours présents, même si leur poids relatif s'avère variable selon les circonstances[3].

L'introduction du concept de produit tel qu'il est défini ici permet aussi de jeter un éclairage nouveau sur un problème soulevé par l'organisation en divisions des grandes entre-

---

1. Dans la littérature anglo-saxonne, on parle de « demand pulled » et de « technology pushed innovation ».
2. La télévision en couleur ou le minitel constituent des cas typiques d'innovations poussées par la technologie. Le développement des activités d'entreprises comme le Club Méditerranée, qui offrent des ensembles intégrés comprenant le transport, l'hébergement, la nourriture, les distractions et même des activités culturelles relève de l'innovation tirée par la demande.
3. Voir, par exemple, Scherer (1980) et Scherer et Ross (1990).

prises[1]. L'impératif d'autonomie dans la gestion des opérations courantes conduit à retenir une hiérarchie des critères de structuration liée au degré d'homogénéité des groupes de produits, c'est-à-dire de similitude de leurs caractéristiques.

Si, par exemple, les marchés visés sont dissemblables et chacun de taille suffisante pour épuiser les économies d'échelle dans la production, le premier critère de structuration sera celui des marchés. Un second niveau pourra éventuellement correspondre aux différents biens ou services offerts. Si, au contraire, l'importance des économies d'échelle justifie une centralisation de la production de chaque bien ou service, ce sont ces considérations techniques qui définiront le premier critère retenu pour l'organisation de l'entreprise. On pourra créer, à un niveau inférieur, une structure par marchés.

La définition des produits et des groupes de produits, et les choix d'organisation qu'ils entraînent revêtent une importance considérable, car ils servent de base à l'élaboration de la stratégie des entreprises[2]. De ce point de vue, la firme multiproductrice dispose d'un avantage considérable sur celle qui ne propose qu'un produit unique. Pour reculer les limites imposées à sa croissance et donc augmenter ses chances de survie, elle ne dispose pas seulement de moyens d'action sur les coûts et demandes spécifiques à chaque produit. Elle peut aussi s'adapter à la demande globale potentielle, en modifiant la composition de son offre. Cette dernière est, en partie, le reflet des contraintes héritées de l'histoire de l'entreprise. Elle se manifeste par des liens de complémentarité dynamique entre les possibilités de production et la nature de la demande, et par la pluralité des objectifs poursuivis.

Ces contraintes jouent à chaque instant mais elles ont aussi des effets durables car elles ne se modifient que progressivement au cours du temps. La structure de l'offre de l'entreprise n'est donc jamais une donnée immuable. Elle est au contraire l'outil privilégié de l'évolution. Cette modification s'est, pendant longtemps, surtout faite dans le sens de l'accroissement du nombre de produits. Elle pouvait emprunter des voies plus ou moins proches de l'activité originelle, selon qu'il s'agisse de l'amélioration d'une gamme de produits (différenciation), de la constitution d'une gamme de production (diversification), ou de la mise en œuvre d'une politique d'intégration verticale. Depuis la fin des années 1970, on observe aussi la situation opposée. Les politiques de recentrage consistent, en effet, à réduire l'éventail des produits offerts[3].

Pour analyser ces phénomènes, la théorie économique est d'une grande faiblesse. Elle est marquée par l'hypothèse commode de monoproduction et par une prédilection pour les situations de prix subi, ce qui permet une dissociation des activités de production et des activités de vente qui, bien que pédagogique, est loin d'être satisfaisante. Certes, l'analyse de la situation à produit unique a été transposée au cas de la pluralité des produits, mais en retenant l'hypothèse qu'il n'existe pas de différence de nature entre entreprise monoproductrice et multiproductrice. Or cette extension n'est pas justifiée car une firme multiproductrice ne se réduit pas à la simple juxtaposition d'entreprises spécialisées qui poursuivraient chacune une seule de ces activités particulières.

Les entreprises multiproductrices trouvent leur raison d'être dans le fait qu'elles s'avèrent être plus efficaces pour réaliser une gamme d'activités que ne l'est un ensemble de

1. Voir chapitre 1.
2. Cette définition hiérarchisée des produits est désignée, dans les sciences de gestion, par l'expression « segmentation stratégique ».
3. Une explication de l'origine de ces politiques de réduction de la variété des produits offerts est présentée dans le chapitre 9.

firmes monoproductrices indépendantes. C'est dans ce phénomène que réside l'explication de la pérennité constatée des situations de pluriproduction.

De fait, en ce qui concerne la détermination des grands équilibres, la théorie se révèle également faible au niveau des éléments pris en compte. Elle est indifférente aux pressions qu'exerce l'environnement (concurrence et consommateurs, notamment) sur la nature, le nombre et la variété des produits. Or cette influence explique pour une bonne part le cheminement que suit toute firme dans l'aménagement de son offre. Cette théorie fait également preuve d'une indifférence aux problèmes posés par l'existence de capacités excédentaires. Certes, tant qu'on se limite au court terme et que l'on suppose un décideur parfaitement rationnel, le problème peut être négligé. Mais dans les faits, le cheminement entraîne l'apparition et l'usage de capacités excédentaires. Il y a enfin une indifférence aux possibilités stratégiques que la pluriproduction ouvre aux entreprises.

La mise en évidence de ces trois indifférences, ajoutées à celle manifestée à l'égard des ressources humaines, conduit à distinguer, dans l'analyse, deux aspects de la multiproduction : le premier concerne les contraintes qui poussent les firmes à devenir pluriproductrices, le second porte sur les politiques volontaristes de multiproduction et leurs différentes particularités. Ces deux démarches sont plus complémentaires qu'antagonistes. La première met plus l'accent sur les moyens de le faire évoluer[1]. L'étude des situations réelles relève de leur utilisation conjointe. Pour des raisons tenant à la fois à la logique et à la clarté de l'exposé, un chapitre particulier sera consacré à l'étude des politiques d'intégration verticale.

2. LA MULTIPRODUCTION CONTRAINTE

L'existence d'une pluralité d'objectifs, les causes externes ou tenant à la demande, les causes internes ou liées à la production peuvent pousser l'entreprise à devenir pluriproductrice.

2.1. Les causes liées aux objectifs

Les firmes sont des entités multidimensionnelles, qui poursuivent simultanément des objectifs divers, et parfois, en apparence, incompatibles. Un moyen de réduire ces antagonismes est la multiproduction.

2.1.1. La pluralité des objectifs

Reconnaître que les entreprises ont plus d'un but revient à admettre qu'elles doivent être pluriproductrices, et ce pour deux raisons.

1. Cette distinction est, dans une certaine mesure artificielle, dans la mesure où la frontière entre les deux situations est difficile à déterminer. Elle présente, néanmoins, l'intérêt majeur de permettre de clarifier le raisonnement.

D'une part, tout produit peut être considéré comme le moyen privilégié d'atteindre un objectif particulier[1]. L'existence de plusieurs objectifs contraint donc à la multiproduction[2]. Si une firme désire obtenir à la fois un bon profit et une croissance satisfaisante, il lui faut, dans la majorité des cas, lancer une nouvelle production à côté de son produit initial, pour pouvoir concilier rentabilité et croissance. Ce comportement est fréquemment adopté par les firmes engagées dans des secteurs à forte marge et à croissance ralentie : agroalimentaire ou produits pétroliers, par exemple.

D'autre part, la multiplication des objectifs entraîne l'amélioration incessante des méthodes de gestion. Le découpage des activités qui en résulte facilite en effet la naissance d'idées de productions nouvelles. Par exemple le fait de poursuivre simultanément un but de croissance, de productivité et d'innovation aménera les services de Recherche-Développement, de production, de marketing à améliorer le produit existant mais aussi à lancer sur le marché des biens ou services assurant un meilleur ajustement de la firme à sa demande et donc une meilleure couverture des objectifs qui leur sont imposés. En multipliant et en affinant les objectifs, on pousse à une spécification toujours plus fine des produits et donc à l'accroissement de leur nombre.

2.1.2. La réalisation des objectifs

De manière paradoxale, une seconde origine de la multiproduction se trouve dans le fait que l'entreprise a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés.

Dans certains cas, avoir atteint les résultats recherchés peut, de manière dynamique, conduire à la multiproduction. Le succès obtenu grâce à un produit incite à renouveler l'opération en utilisant d'autres moyens. Le processus n'est pas toujours de simple répétition à l'identique. Même si l'entreprise était tentée par une telle imitation, l'impossibilité d'une imitation intégrale la conduirait à un effort d'imagination, donc de différenciation.

Le comportement des dirigeants de l'entreprise joue un rôle essentiel en la matière[3]. S'ils sont peu ambitieux, ou peu soumis à des pressions de la part de leurs actionnaires, ils se satisferont des performances réalisées et ne chercheront pas à les améliorer. Si, au contraire, ils sont entreprenants ou désirent utiliser les ressources de l'entreprise pour satisfaire des objectifs qui leur sont propres, ils s'attacheront à tirer profit de leur réussite passée pour élever leur niveau d'aspiration et se fixer de nouveaux buts. Plusieurs phénomènes contribuent à les encourager à poursuivre dans cette voie.

Le premier est que le succès conduit à élever les ressources financières de l'entreprise au-delà du niveau des besoins représentés par l'activité qui en est la cause. Le choix des dirigeants est alors soit de distribuer ces excédents aux propriétaires de l'entreprise, soit de développer de nouvelles productions[4]. L'abandon de ressources étant équivalente à une perte de pouvoir, la seconde solution sera souvent préférée à la première.

1. J. Tinbergen (prix Nobel d'économie en 1969) a montré que, sous certaines conditions, la poursuite de plusieurs objectifs macro-économiques nécessitait l'usage d'un nombre au moins équivalent de moyens de politique économique. Il en va de même au niveau de l'entreprise.
2. La réciproque est fausse. Plusieurs produits peuvent concourir à la réalisation du même objectif.
3. Cet aspect est développé dans les chapitres 8 et 9.
4. Lorsque les dirigeants de l'entreprise n'en sont pas les propriétaires, ils sont tentés d'adopter la seconde solution. Voir chapitre 9.

Le second est que la réussite attire la jalousie et donc l'imitation par d'autres. Les avantages acquis ne sont que temporaires, et ne peuvent être maintenus que par une politique de modification, au moins mineure dans un premier temps, des activités. En outre, aucun marché n'est inépuisable, et, tôt ou tard, l'entreprise se heurte à ses limites. Seule une modification de la composition de l'offre permet d'échapper à ces deux contraintes nées de l'environnement.

Il existe ainsi une liaison entre la multiplicité des objectifs et celle des productions. Mais cette relation causale est circulaire. C'est parce que l'entreprise poursuit simultanément plusieurs buts qu'elle est conduite à offrir plusieurs produits. Réciproquement, c'est parce qu'elle devient multiproductrice qu'elle a la possibilité de diversifier ses objectifs.

D'autres causes de multiproduction se trouvent dans des contraintes issues du processus de production lui-même.

2.2. Les causes tenant à l'offre

Si, à chaque décision de production, l'entreprise pouvait toujours associer les moyens rigoureusement adéquats en volume, valeur et efficacité, l'analyse économique de la firme perdrait une partie de son intérêt et se réduirait à un simple calcul d'optimisation. C'est parce que, pour des raisons diverses, l'ajustement est imparfait que l'étude des processus de production prend toute sa signification[1]. Dans ce contexte, la situation de multiproduction joue un rôle particulier : elle augmente le nombre des contraintes qui s'imposent à l'entreprise, mais, dans le même temps, permet de mieux s'y adapter. S'il en est ainsi, c'est que, sauf cas exceptionnel, la pluriproduction n'est pas une simple juxtaposition d'activités gérées de manière autonome. Les ajustements, au niveau du processus de production, ne se font que rarement, de façon indépendante, produit par produit[2].

Lorsque les avantages en termes de satisfaction des contraintes de production l'emportent sur les inconvénients nés de la multiplication de ces dernières avec la croissance du nombre des produits, il s'avère efficace, pour l'entreprise, de s'engager dans la voie de la multiproduction. Plus précisément, l'origine de la multiproduction peut se trouver dans la nature technique du processus de production, ou dans les caractéristiques des facteurs utilisés pour produire.

2.2.1. Les contraintes nées de la technique

Le processus de production peut conduire de lui-même à la multiproduction. Il convient, de ce point de vue, de distinguer trois situations principales.

La première est celle de productions simultanées. Une même opération conduit à l'apparition de plusieurs produits dans des proportions fixes (ou pour le moins rigide). L'exemple classique est celui de la cokéfaction, où sont produits à la fois du coke et du gaz[3].

---

1. Voir chapitre 3.
2. Même dans le cas où les activités apparaissent techniquement totalement indépendantes, l'existence de ressources rares (financières notamment) nécessaires à la production crée des relations entre elles.
3. Ce cas, bien connu en comptabilité nationale, est celui des produits fatals. Un autre exemple concerne la viande de bœuf et le cuir.

Le second cas est celui de la production alternative. Le processus permet d'obtenir soit un produit, soit un autre, mais pas les deux à la fois. Une illustration de ce phénomène, empruntée à J.S. Mill, est la relation entre la laine et la viande de mouton.

La troisième situation, beaucoup plus fréquente que les précédentes, est celle de la production conjointe. Le processus conduit à l'apparition de plusieurs produits, en quantités relatives variables. On met ainsi en évidence des relations de complémentarité ou de substituabilité dans la production. Dans le premier cas, les quantités de produits fabriquées évoluent dans le même sens. Dans le second, elles varient en sens opposé. Dans certaines circonstances, la production conjointe peut résulter d'une combinaison de techniques conduisant à une production simultanée ou à une production alternative[1].

L'existence de ces relations techniques dans le processus de production implique qu'il n'est plus possible d'optimiser les choix des combinaisons de facteurs en considérant les activités comme indépendantes. La décision, en ce domaine, doit être globale et tenir compte de l'ensemble des produits fabriqués. L'optimum de l'entreprise n'est pas la simple résultante d'optima individuels[2].

D'autres origines internes de la multiproduction sont à rechercher dans la nature des facteurs utilisés.

2.2.2. Le rôle des facteurs de production

Pour des raisons stratégiques, les entreprises, surtout celles de grandes dimensions, conservent volontairement des capacités inutilisées. Il leur faut, en effet, être capables d'augmenter rapidement leur production sans pour autant avoir à supporter une forte hausse de leur coût moyen.

Dans une situation d'environnement fluctuant, l'existence de cette surcapacité présente des avantages considérables. Elle permet de répondre à une augmentation de la demande, de réagir à la baisse du prix d'une firme concurrente[3] et d'élever des barrières à l'entrée[4].

Il peut arriver, néanmoins, que, même en tenant compte de cet impératif stratégique, certains facteurs de production se trouvent être en quantité excédentaire. Cette situation incite la firme à s'engager dans la voie de la multiproduction.

L'entrée de facteurs dans l'entreprise crée souvent des irréversibilités majeures. Les coûts réels ou d'opportunité que doit supporter la firme pour s'en séparer sont souvent élevés. Pour le personnel, les frais de licenciement sont importants, lorsque ce dernier est auto-

1. L'exemple du raffinage des produits pétroliers et de la pétrochimie illustre cette situation. En jouant à la fois sur la qualité du pétrole brut et sur les techniques de transformation, on obtient des ensembles très variés de produits intermédiaires et de produits finis.
2. On trouve là une des limites de l'analyse de la valeur, dont le principe est de tenter de minimiser, de manière indépendante, le coût de chaque produit en déterminant les composants les mieux adaptés à sa situation particulière. Si les différents produits ont besoin d'un élément commun (radiateurs pour les automobiles par exemple), il est préférable d'adopter une démarche globale qui tienne compte des potentialités d'économie d'échelle. Certains produits seront sans doute équipés de composants surdimensionnés par rapport aux besoins effectifs, mais le coût total sera minimisé.
3. L'existence de capacités de production inutilisées est une condition nécessaire de la stabilité des prix en situation d'oligopole.
4. Le rôle des capacités excédentaires dans l'érection des barrières à l'entrée est analysé dans le chapitre 7.

risé[1]. Pour les équipements, les marchés d'occasion sont d'autant plus imparfaits que les biens sont spécifiques. La perte associée à une revente est donc loin d'être négligeable[2].

Les facteurs en cause étant, par définition, trop abondants pour être alloués dans leur totalité à l'activité originelle, l'entreprise se trouve, en général, confrontée aux trois possibilités suivantes : rémunérer les facteurs sans les utiliser, essayer d'augmenter les ventes en déclenchant une guerre des prix qui peut remettre en cause la survie de la firme[3], ou tenter de les rentabiliser en développant de nouvelles productions. La troisième solution, lorsqu'elle est applicable, semble de loin la plus satisfaisante.

Les modalités précises de l'apparition des surcapacités et de la mise en œuvre éventuelle de la politique de multiproduction diffèrent selon que le facteur concerné est le capital ou le travail. Ce sont ces deux aspects qu'il convient maintenant d'examiner.

2.2.2.1. Facteur capital et multiproduction

Il y a trois causes principales à l'existence de capital en quantité excédentaire : l'indivisibilité des équipements, leur obsolescence et les erreurs d'anticipation des dirigeants. Le cas de l'indivisibilité a déjà été traité plus haut[4], et ne sera pas développé ici.

Il n'est peut-être pas inutile, en revanche, d'insister sur la nature avant tout économique de l'obsolescence. Cette dernière se traduit par un déclassement des biens capitaux que l'apparition, sur le marché, de biens d'équipements plus performants a rendu non rentables. Les matériels concernés ne sont plus compétitifs, ce qui ne signifie pas qu'ils soient techniquement inutilisables[5].

Enfin, il faut rappeler que les décisions d'investissement sont prises, en partie, sur la base de prévisions d'évolution de l'activité. Il peut donc arriver que les dirigeants pêchent par excès d'optimisme et se retrouvent avec un parc d'équipements supérieur à ce qu'exige la satisfaction de leurs besoins réels.

Le degré de polyvalence des biens d'équipement étant faible[6] en règle générale, les possibilités de multiproduction offertes aux entreprises sont le plus souvent contraintes par la stabilité de la caractéristique technique des produits. Les modifications ne peuvent donc porter que sur les deux autres éléments qui définissent le produit.

Dans certains cas néanmoins, des entreprises dynamiques, c'est-à-dire désireuses de réduire le montant de leurs coûts inutiles, sont parvenues à développer de nouvelles activités leur permettant de rentabiliser leurs équipements excédentaires. Deux exemples permettent d'illustrer cette situation.

Le premier est lié à l'indivisibilité du capital. La poste française a décidé d'acquérir, pour le transport aérien de nuit du courier, des appareils à réaction. Ceux-ci sont peu utilisés pen-

1. La situation est variable selon les pays, en fonction la législation sociale.
2. On estime, en France, que le prix moyen de revente des équipements est égal à 50 % de leur valeur comptable nette. La situation peut néanmoins varier considérablement selon le type de matériel, l'état du marché et les capacités d'attente du vendeur.
3. La surcapacité, née de la déréglementation du transport aérien aux États-Unis, a été à l'origine d'une violente guerre des prix. De nombreuses compagnies en ont été les victimes, dont Eastern et Pan Am en 1991.
4. Voir chapitre 3.
5. Il s'agit, par exemple, du déclassement des locomotives à vapeur par les machines électriques ou diesel.
6. La numérisation des machines élargit le champ de leurs possibilités d'emploi, mais ne change guère leur fonction de base. Une fraiseuse, même numérisée, ne peut que fraiser.

dant la journée, et il est prévu, après une modification rapide de leur aménagement intérieur, de les transformer en avions de transport de passagers.

Un second exemple de multiproduction réussie est lié au déclassement des avions de transport régulier à hélice par les avions à réaction au milieu des années 1950. Le développement des vols charters a permis de satisfaire un nouveau besoin, en créant un nouveau marché, tout en conservant la caractéristique technique du produit. Le même phénomène s'est reproduit, dix ans plus tard, lors de l'apparition des appareils gros porteurs.

La surcapacité en équipement n'est pas le seul facteur incitant à la multiproduction. Il en va de même de l'excédent du facteur travail, avec, en règle générale, un succès moindre.

2.2.2.2. Les causes tenant à l'excédent de facteur travail

La force de travail réunie par l'entreprise est composée de compétences complémentaires correspondant aux diverses tâches impliquées par son activité. Cependant, le degré de spécialisation n'est jamais tel qu'aucune polyvalence ne soit possible. Si la substitution intégrale entre participants est exclue, l'adaptation de chacun à une activité autre que celle de base est permise. Mieux encore, c'est l'utilisation de cette aptitude à remplir plus d'une seule fonction qui constitue l'une des sources de la multiproduction.

Bien entendu, cette faculté d'adjoindre des tâches nouvelles n'est pas sans limites. Pour les déterminer il faut un moyen de mesurer les économies et déséconomies qui peuvent en résulter. Weldon[1] a fait à cet égard des propositions qui méritent de retenir l'attention. Il fait apparaître certaines limites de la spécialisation en étudiant le délai et les combinaisons des coûts de direction, d'exécution et de distribution qu'imposent les phénomènes de multiproduction par rapport à une juxtaposition d'unités productrices spécialisées.

D'autre part et de façon générale la fixité du facteur travail (ou du volume du personnel) est en elle-même cause de multiproduction. Il n'est pas certain que le facteur le plus fixe dans les entreprises contemporaines soit le capital. A bien des égards c'est en réalité le volume du personnel employé qui est rigide, une des raisons en étant la législation sociale adoptée par certains pays. Plus généralement, le marché des équipements est souvent plus fluide que celui du travail qualifié. Il est aujourd'hui plus facile de vendre une machine, et de la racheter ultérieurement, si besoin est, que de renvoyer un employé, puis de le réembaucher, lorsqu'il possède une qualification recherchée. Or, l'homme étant naturellement plus polyvalent que la machine, cette rigidité amène les firmes à multiplier les activités auxquelles elles peuvent appliquer les talents dont elles disposent, c'est-à-dire à devenir pluriproductrices. Le problème majeur est de convaincre le personnel de la nécessité de cette politique, ce qui n'est pas toujours chose aisée.

Il existe, en effet, dans toute organisation, de fortes résistances au changement. Effectuer de nouvelles tâches implique, pour les hommes, un effort d'adaptation et une remise en cause des habitudes contractées dans les activités antérieures. Cette évolution a donc un coût non négligeable pour l'individu. Elle ne sera, le plus souvent, acceptée par le personnel que s'il prend conscience du fait que les circonstances l'imposent, c'est-à-dire du fait que le développement ou même la survie de l'entreprise en constitue l'enjeu[2].

A côté de ces causes internes de multiproduction, on peut isoler des raisons externes liées au comportement des clients effectifs ou potentiels.

---

1. Weldon (1948).
2. Une analyse plus détaillée de ce phénomène est développée dans le chapitre 8.

2.3. Les causes tenant à la demande

Le problème de l'entreprise n'est pas seulement de produire dans des conditions techniques et économiques satisfaisantes, il est aussi d'écouler sa production sur un marché, où elle se heurte directement à la concurrence d'autres firmes. Il faut, de ce fait, développer une politique commerciale adaptée[1].

Il arrive parfois que le produit proposé soit, par l'intermédiaire du comportement des acheteurs, en situation d'interdépendance avec d'autres produits. Ces relations, largement étudiées dans la théorie de la demande, peuvent être de complémentarité ou de substituabilité. Deux produits sont complémentaires du point de vue de la demande si, le prix de l'un étant fixe, sa demande diminue lorsque le prix de l'autre augmente. Réciproquement, deux produits sont substituables si, le prix de l'un étant fixe, sa demande augmente lorsque le prix de l'autre augmente[2].

Il peut s'avérer essentiel, pour le succès ou même la survie d'une entreprise, de tenir compte de ces relations et de devenir multiproducteur pour être capable de les exploiter. C'est ainsi, par exemple, que certaines firmes offrent à leur clientèle des produits composites, qui ne sont que des ensembles constitués de produits complémentaires. Le développement du Club Méditerranée, par exemple, s'explique parce qu'il propose un « paquet » composé de transport, d'hébergement, de restauration et d'animation sportive, touristique et culturelle.

De même, si deux produits sont fortement substituables, la situation d'une entreprise qui n'offrirait qu'un seul d'entre eux serait éminemment instable. Ses ventes, et donc son existence même, seraient à la merci d'une baisse du prix de l'autre produit. Une condition de sa survie est donc d'adopter une politique de multiproduction. Les banques américaines, qui se croyaient bien protégées par la réglementation, ont été contraintes à effectuer un effort d'innovation important lorsque d'autres intermédiaires financiers ont lancé sur le marché des produits qui ont concurrencé brutalement et avec succès ceux qu'elles offraient traditionnellement à leur clientèle[3].

Les contraintes nées de la demande, comme celles issues de la production, peuvent donc ne laisser d'autre choix à l'entreprise que de devenir multiproductrice. Il est alors possible, dans certaines de ces situations, de montrer en quoi le comportement de la firme multiproductrice diffère de celui qu'auraient des firmes monoproductrices indépendantes.

2.4. La spécificité de la firme multiproductrice

Soulié et Tézenas du Montcel (1974, 1978) ont étudié la politique de quantité et de prix d'une entreprise offrant deux produits dans le cas où des relations existaient entre eux sur le plan de la production ou sur celui de la demande. L'hypothèse de comportement retenue est simplement la maximisation du profit. Les résultats obtenus mettent en évidence les traits particuliers des choix effectués par la firme multiproductrice.

---

1. Cet aspect a été abordé dans le chapitre 4.
2. De manière plus technique, il y a complémentarité lorsque les élasticités croisées de la demande sont négatives, substituabilité lorsqu'elles sont positives.
3. Il s'agit notamment des Monetary Market Mutual Funds proposés, dans les années 1970, par les brokers, ou des Commercial Papers (billets de trésorerie, en français).

2.4.1. Les relations dans la production

Si q_A et q_B désignent les quantités des produits A et B, p_A et p_B leurs prix, Cm_A et Cm_B leurs coûts marginaux et Rm_A et Rm_B leurs recettes marginales, les principales conclusions associées à l'existence de relations dans le processus de production sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 1. – Relations dans la production et politique de quantité de la firme multiproductrice

Nature de la relation	Prix subis	Prix agis
Indépendance	$Cm_A = p_A$ $Cm_B = p_B$	$Cm_A = Rm_A$ $Cm_B = Rm_B$
Complémentarité	$Cm_A > p_A$ et $Cm_B < p_B$ ou $Cm_A < p_A$ et $Cm_B > p_B$	$Cm_A > Rm_A$ et $Cm_B < Rm_B$ ou $Cm_A < Rm_A$ et $Cm_B > Rm_B$
Substituabilité	$Cm_A < p_A$ et $Cm_B < p_B$ ou $Cm_A > p_A$ et $Cm_B > p_B$	$Cm_A < Rm_A$ et $Cm_B < Rm_B$ ou $Cm_A > Rm_A$ et $Cm_B > Rm_B$

Si les produits sont indépendants, la firme multiproductrice se comporte comme le feraient deux entreprises monoproductrices indépendantes. Il n'en va plus de même dès lors qu'existe une relation. Dans ce cas, les choix de l'entreprise sont globaux, et tiennent compte simultanément des deux produits. En particulier, on ne cherche pas à maximiser le profit réalisé sur l'un d'entre eux (égalisation du coût marginal et de la recette marginale), ce qui implique qu'ils sont traités sur un pied d'égalité. Le concept de sous-produit, trop souvent utilisé, apparaît donc ne reposer sur aucune base théorique sérieuse.

En termes de quantités, en désignant par q_A^* et q_B^* les productions de deux entreprises monoproductrices indépendantes et par $\overline{q_A}$ et $\overline{q_B}$ celles de la firme multiproductrice, les résultats précédents se traduisent comme suit :

Tableau 2. – Niveau de production et relations entre produits

Nature de la relation	Quantités produites
Interdépendance	$\overline{q_A} = q_A^*$ $\overline{q_B} = q_B^*$
Complémentarité	$\overline{q_A} > q_A^*$ et $\overline{q_B} < q_B^*$ ou $\overline{q_A} < q_A^*$ et $\overline{q_B} > q_B^*$
Substituabilité	$\overline{q_A} < q_A^*$ et $\overline{q_B} < q_B^*$ ou $\overline{q_A} > q_A^*$ et $\overline{q_B} > q_B^*$

2.4.2. Les relations dans la demande

Dans le cas où les produits sont indépendants du point de vue de la production, mais liés en termes de demande, la comparaison entre les prix pratiqués par des firmes monopro-

ductrices (p_A^* et p_B^*) et ceux que fixe l'entreprise multiproductrice conduit à une conclusion de même nature. La firme pluriproductrice poursuit une politique globale, qui conduit à l'adoption de prix différents de ceux que choisiraient des entreprises monoproductrices.

Tableau 3. – Relations dans la demande et politique de prix

Nature de la relation	Situation normale	Cas exceptionnel[1]
Indépendance	$\overline{p_A} = p_A^*$ $\overline{p_B} = p_B^*$	
Substituabilité	$\overline{p_A} > p_A^*$ $\overline{p_B} > p_B^*$	$\overline{p_A} > p_A^*$ et $\overline{p_B} < p_B^*$ ou $\overline{p_A} > p_A^*$ et $\overline{p_B} > p_B^*$
Complémentarité	$\overline{p_A} < p_A^*$ $\overline{p_B} < p_B^*$	$\overline{p_A} < p_A^*$ et $\overline{p_B} > p_B^*$ ou $\overline{p_A} > p_A^*$ et $\overline{p_B} < p_B^*$

Le résultat précédent s'explique par l'existence d'effets externes. En effet, les relations dans la demande conduisent à l'apparition d'externalités. Les ventes du produit A dépendent du prix du produit B, et réciproquement. La firme multiproductrice, puisqu'elle offre à la fois les produits A et B, internalise ces externalités, ce qui n'est pas le cas des entreprises monoproductrices. Plus précisément, les conséquences d'une variation du prix du produit A seront, pour la firme qui fabrique A, différentes selon qu'elle est mono ou multiproductrice. Dans le premier cas, les seuls effets à prendre en considération, sont les modifications de la demande de A. Dans le second, au contraire, il faut tenir compte des variations de la demande des deux produits. Les choix de l'entreprise pluriproductrice sont donc effectués de manière globale, et non pas en fonction de tel ou tel produit particulier.

La situation normale, en cas de substituabilité, conduit à l'instauration de prix supérieurs à ceux pratiqués par des firmes monoproductrices. Cette situation résulte de la possibilité dont dispose l'entreprise multiproductrice de tirer profit de l'indécision des acheteurs. La substituabilité est, en effet, le reflet de l'absence de préférence clairement marquée pour l'un ou l'autre produit, compte tenu du niveau de leur prix relatif.

Le fait que la firme multiproductrice puisse pratiquer, de manière durable, des prix supérieurs à ceux des entreprises monoproductrices s'explique, dans le cadre de cette analyse, par la logique financière[2]. Puisque l'hypothèse de comportement retenue est la maximisation du profit, en choisissant $\overline{p_A}$ et $\overline{p_B}$ la firme pluriproductrice réalise un profit supérieur à la somme des profits des entreprises monoproductrices. Rien, en effet, n'interdit à la première, de fixer ses prix aux niveaux p_A^* et p_B^*. Si elle ne le fait pas, c'est qu'elle en tire un certain avantage.

On a donc :

$$\Pi(\overline{p_A}, \overline{p_B}) > \Pi(p_A^*) + \Pi(p_B^*)$$

1. Le cas exceptionnel correspond à des valeurs particulières des élasticités croisées de la demande. S'il est peu vraisemblable pour la substituabilité, il se rencontre parfois dans le cas de la complémentarité.
2. D'autres facteurs, étrangers à ce modèle, peuvent expliquer les écarts de prix. Il peut s'agir, par exemple, de l'économie sur les coûts de recherche qui permet l'existence d'une offre différenciée dans une localisation unique.

La rationalité financière veut alors que les firmes monoproductrices se regroupent entre elles pour créer des entreprises multiproductrices.

La conclusion est identique dans le cas de la complémentarité. La faculté d'internaliser les externalités confère des éléments de supériorité à l'entreprise multiproductrice[1].

Une mention particulière doit être faite du cas exceptionnel qui apparaît en situation de complémentarité. La politique optimale de l'entreprise est alors de pratiquer, en termes relatifs, un prix faible sur l'un des produits et un prix élevé sur l'autre. L'effet d'entraînement de la croissance des ventes du premier produit sur celles du second permet à l'entreprise d'augmenter son profit global.

Ce comportement est adopté par certaines firmes. Il correspond, par exemple, à la pratique du prix d'appel[2] dans la grande distribution. Il est aussi caractéristique de la politique mise en œuvre par quelques entreprises particulières : vente à un prix symbolique de rasoirs mécaniques, associée à l'existence d'une marge confortable sur les lames, qui sont indispensables à l'usage du rasoir. Dans ce dernier cas se pose le problème de la concurrence des firmes monoproductrices sur le marché du produit dont le prix est élevé. Pour pouvoir conserver leur marge, les entreprises multiproductrices essayent souvent de se protéger derrière des normes de compatibilité technique réelles ou supposées. Un des plus beaux exemples de réussite, en la matière, est celui de Polaroïd.

L'apparition de la multiproduction n'est pas toujours due aux seules contraintes imposées par l'environnement. Elle peut aussi être la conséquence de la valeur stratégique de l'entreprise. La multiproduction devient, dans ce cas, un moyen privilégié d'action sur l'environnement.

On est, alors, conduit à distinguer entre deux grands types de pluriproduction, dont non seulement les modalités, mais aussi les logiques, sont différentes : la multiproduction horizontale et l'intégration verticale. Dans la première situation, la firme vend sur des marchés la variété des biens et services qu'elle fabrique. Dans la seconde, elle en transforme elle-même une partie. Dans ce chapitre, seul le cas de la multiproduction horizontale sera abordé. L'étude de l'intégration verticale sera présentée dans le chapitre suivant.

3. LA POLITIQUE DE MULTIPRODUCTION HORIZONTALE

Les conditions de l'activité des entreprises se modifient dans le temps, sous l'influence de phénomènes multiples. La durée de vie des produits est limitée, les techniques et les processus de production se transforment, le comportement des concurrents et de la clientèle change. Toute firme qui désire croître et survivre doit anticiper ces évolutions et se préparer à y réagir. Elle doit même tenter d'influencer leur déroulement dans un sens qui lui est favorable. Les entreprises doivent, pour cela, devenir multiproductrices, c'est-à-dire inclure dans leur offre une variété de produits aptes à répondre, le mieux possible, aux changements dimensionnels de l'environnement.

1. D'autres phénomènes, non pris en compte ici, peuvent jouer en sens inverse et expliquer non seulement la pérennité des firmes monoproductrices, mais aussi l'absence de firmes multiproductrices.
2. « Loss leader » en anglais.

La composition de l'offre n'est que rarement stable. Elle constitue, au contraire, la voie privilégiée de l'évolution et l'outil qui permet à l'entreprise de conserver et d'accroître son pouvoir sur l'environnement. On distingue habituellement deux modalités principales de modification de l'offre, selon le degré de proximité existant entre les produits proposés. Lorsqu'il s'agit d'une simple amélioration des produits existants, on parle de différenciation. Si, au contraire, la firme développe des productions nouvelles pour elle, la situation est qualifiée de diversification. La démarche proposée ici s'appuie sur cette distinction traditionnelle.

3.1. La différenciation

La littérature en économie et en gestion fait souvent référence à la différenciation. Mais le phénomène ainsi désigné n'en est pas, pour autant, parfaitement cerné. Le terme de proximité, employé dans l'absolu, est par essence flou. Il importe donc, avant d'analyser les modalités, les avantages et les limites de la différenciation, de préciser le contenu du concept.

3.1.1. La nature de la différenciation

Le terme de différenciation a été utilisé plus haut[1] pour caractériser certaines modalités de l'action commerciale des entreprises. Il est employé ici en relation avec la politique de produits. Les deux acceptions du terme ne sont pas contradictoires. Simplement, les deux démarches mettent l'accent sur deux aspects différents du même phénomène. Dans le premier cas, seule la situation sur le marché était prise en compte. Dans le second, c'est le comportement de l'entreprise qui fait l'objet de l'attention. Cette dualité explique, néanmoins, que trop souvent la définition de la différenciation soit liée au comportement de la clientèle. C'est, au contraire, au concept de produit[2] qu'il convient de faire référence ici.

3.1.1.1. Définition

Certains auteurs ne veulent, en effet, voir le processus que sous son aspect extérieur. Il y a alors différenciation dès lors que les acheteurs sont capables de distinguer entre les différents produits analogues qui leur sont offerts sur le marché par une ou plusieurs entreprises. Vue sous cet angle, la finalité de la différenciation, est de permettre l'identification par les consommateurs de la provenance des produits afin d'asseoir leurs préférences, et de créer une fidélité envers le producteur. Cette démarche est trop réductrice pour permettre de comprendre la politique de produit.

En réalité la différenciation présente bien trois volets. L'un est la perception que les consommateurs ont des nuances entre les produits. Le second est l'action délibérée du producteur sur ses produits propre à faire naître des différences de perception, et donc à orienter la demande. Le dernier est la possibilité de choix, pour le producteur, entre les diverses manières de fabriquer un bien ou un service à d'autres égards inchangé.

---

1. Voir chapitre 4.
2. Pour le débat relatif à la définition du produit, voir supra.

Autrement dit, si l'on reprend les trois caractéristiques définissant le produit[1], il y a différenciation lorsqu'une firme lance un bien ou service qui par l'une seulement de ses caractéristiques n'est pas semblable au produit de base. Il existe donc trois modalités de différenciation :
– Viser le même marché, utiliser la même technologie mais satisfaire un besoin différent (équipements en fonte d'aluminium pour les véhicules automobiles, SICAV).
– Viser le même marché, satisfaire le même besoin mais utiliser une technologie différente (électricité). Dans cette éventualité, l'acheteur est souvent ignorant de la différenciation. Seule l'entreprise qui la pratique en est consciente.
– Satisfaire le même besoin, utiliser la même technique mais viser un marché différent (segmentation du marché).

Cette façon d'appréhender la différenciation a le mérite de répondre aux besoins de l'étude des politiques de produit, mais aussi de recouvrir l'ensemble des cas possibles d'action commerciale (différenciation par la publicité, par les caractéristiques physiques, par les prix et par la localisation). Elle permet aussi de lever deux ambiguïtés méthodologiques et théoriques, qui compliquent inutilement l'analyse.

La première concerne le secteur. Il est tentant de faire de l'appartenance au secteur le seuil de la différenciation. C'est la situation adoptée par A. Cotta (1966) qui considère que le secteur est « l'ensemble des entreprises produisant une gamme de produits suffisamment isolable pour constituer un champ clos de l'affrontement concurrentiel ». Il illustre son propos par l'exemple non de l'automobile, mais d'une classe d'automobiles limitée par une fourchette étroite de cylindrées. On a donc là une définition qui ne relève en fait ni du service rendu, ni de la technologie, ni de la branche et encore moins du secteur[2], mais exclusivement du marché visé. En conséquence, changer de marché serait passer à la « multisectorialité ». Or, la superposition des deux phénomènes est injustement supposée[3].

La seconde ambiguïté est relative, au produit dit « nouveau ». Selon les auteurs on désigne ainsi, soit le résultat d'une innovation majeure , soit le produit que la firme n'a pas coutume de fabriquer, soit encore le produit considéré comme tel par les utilisateurs. Toutes ces « nouveautés » peuvent plus ou moins coïncider mais aucun déterminisme n'oblige à ce que ce soit toujours le cas. Ainsi une entreprise peut fabriquer un produit nouveau pour elle, mais qui ne l'est pas pour les utilisateurs. On ne sait par conséquent jamais si le « produit nouveau» relève de la différenciation ou de la diversification. Mieux vaut donc réserver cette désignation au seul cas indiscutable : celui de l'innovation majeure.

Il est bon d'associer à la définition d'une politique des instruments permettant d'obtenir des éléments de mesure de ses divers aspects.

3.1.1.2. Mesure

Plusieurs méthodes de mesure du degré de différenciation ont été proposées. Au niveau de la firme on peut calculer le rapport valeur ajoutée/coûts des facteurs ou les quotients plus spécifiques tels que chiffre d'affaires/publicité, chiffre d'affaires/recherche et développement. Ces méthodes ne donnent que des indications très sommaires du degré de différenciation de firmes appartenant à la même branche. Au niveau du produit, on peut soit

1. Besoin satisfait, technique de production, marché(s) visé(s).
2. Qui regroupe, par définition, des activités diverses.
3. Voir, infra, les développements consacrés à la diversification.

reprendre le premier rapport valeur ajoutée/coût des facteurs, soit calculer les élasticités croisées de la demande. On se heurte alors à de nombreuses difficultés relatives à l'obtention des informations nécessaires. Quoi qu'il en soit, la combinaison de ces divers moyens de quantification peut permettre d'appréhender ce que l'on appelle aussi parfois la qualité d'un produit ou d'une activité.

Cet effort de clarification du contenu du concept de différenciation permet de mieux comprendre les causes et les modalités des politiques suivies dans ce domaine.

3.1.2. Origines et modalités des politiques de différenciation

La politique de différenciation permet, dans une certaine mesure, à l'entreprise de s'adapter aux contraintes nées de la situation ou de l'évolution de son environnement, tout en tentant de les aménager à son avantage. Les modalités de mise en œuvre sont liées à la nature même de la politique, à l'histoire de l'entreprise et aux moyens dont elle dispose.

3.1.2.1. Les causes de la différenciation

La politique de différenciation a des sources multiples. Elle peut, d'abord, constituer à un instant donné la réponse la mieux appropriée aux contraintes imposées par l'environnement évoquées plus haut. Dans ce cas, la différenciation est plus subie que choisie.

Les situations où le degré de liberté dont dispose l'entreprise est plus important méritent, plus que la précédente, de retenir l'attention ici. De manière générale, la firme différencie parce qu'elle trouve, dans cette politique, un avantage qui peut porter sur la rentabilité ou la croissance, aussi bien en termes de niveau que de stabilité.

Une première origine de la différenciation tient à la diversité des besoins de la clientèle potentielle. La firme peut alors utiliser sa connaissance du marché, et profiter des économies d'échelle qu'elle réalise dans la fabrication du bien ou du service. Proposer des SICAV de nature différente (monétaires, court terme, en obligations en francs français ou en devises, en actions, etc.) composées selon les mêmes règles de gestion des portefeuilles d'actifs financiers et destinées à la même clientèle privée constitue un exemple de cette politique.

La nécessité de maîtriser divers processus de production, de manière à offrir à la clientèle des biens ou des services dans des quantités ou des conditions de prix satisfaisantes, constitue une seconde source de différenciation. Le cas de EdF illustre cette situation. De même, les producteurs de cables électriques haute tension doivent pouvoir offrir à leur clientèle des produits à base d'alliages de cuivre ou d'aluminium, en fonction des fluctuations du prix de marché de ces deux métaux.

La troisième cause de différenciation, qui, dans les faits, est la plus fréquente, correspond à la volonté de segmenter les marchés. La théorie montre, en effet, que sous réserve de l'importance des économies d'échelle, cette politique permet une augmentation du profit total de l'entreprise[1]. La difficulté majeure, dans ce cas, est de découvrir le ou les critères pertinents de segmentation. L'efficacité de cette pratique dépend, en effet, de la possibilité de pratiquer des prix différents sur les différents segments du marché. Il faut donc empê-

1. Le modèle théorique de référence le plus simple est celui du monopole discriminant. Voir, à ce sujet, Henderson et Quandt (1958).

cher que l'attraction exercée par le prix le plus faible n'entraîne un déplacement trop important de la demande. Des barrières institutionnelles (réglementation, fiscalité) ou des considérations de type socio-économiques (catégories professionnelles) ou socio-démographiques (tranche d'âge, lieu de résidence) constituent souvent les bases de la mise en œuvre de cette politique.

Une autre source de différenciation naît de l'existence du cycle de vie du produit. Aucun produit n'est éternel. Avant qu'il n'atteigne la phase de déclin au cours de laquelle le problème de son remplacement se pose, dépassant souvent les possibilités de la seule différenciation, le produit passe par des périodes de croissance et de maturité. La durée de chacune de ces périodes est fonction de la nature et des caractéristiques du produit. Pour l'allonger à l'avantage de la firme la différenciation est un moyen puissant[1]. Elle modifie en effet l'une des caractéristiques du produit et le fait repartir d'une phase antérieure en prolongeant d'autant sa durée de vie.

Cette sorte de rajeunissement de la gamme est aussi un moyen de lutter contre l'incertitude. Le retour en arrière qu'il amène permet de pratiquer, en les affinant, des techniques déjà utilisées. On améliore ainsi la prévision. Or, si le coût de cette dernière est plus élevé que celui de la modification du produit, la différenciation par voisinage restreint les risques, augmente la sécurité, tout en permettant l'obtention de résultats significatifs.

Dans un environnement concurrentiel, les principaux gains liés au rajeunissement du produit vont à la firme qui le pratique la première. Les imitateurs ne peuvent, au mieux, que maintenir le niveau de leurs ventes tout en voyant leur part de marché diminuer[2]. Il importe donc d'être l'initiateur de cette politique, ce qui conduit à la mettre en œuvre au cours de phases de plus en plus précoces du cycle de vie du produit, et à ne plus attendre l'étape de maturité où elle s'avère pourtant la plus efficace, pour donner une impulsion nouvelle à la demande globale au produit. On assiste, par exemple, sur le marché des automobiles à l'apparition de séries limitées pratiquement concomitante du lancement du nouveau modèle.

La différenciation constitue aussi un moyen de réduire le risque associé à une modification du prix[3]. Dans la réalité, la firme ne connaît au mieux que mal et souvent pas du tout sa fonction de demande. Il lui est donc impossible de fixer son prix en appliquant les préceptes de la théorie néoclassique. Elle doit procéder par tâtonnements. En situation de monoproduction, modifier le prix est une décision majeure qui remet en cause l'ensemble de la recette de la firme. Pour limiter l'incertitude, il peut s'avérer prudent de différencier, tout en ne modifiant le prix que de la nouvelle variété du produit. Cette politique n'implique qu'une faible prise de risque, mais présente l'avantage de permettre de connaître la réponse du marché. Elle repose, en fait, sur une segmentation de ce dernier.

A cet égard, la différenciation répond très directement au souci de survie qui guide toute entreprise. Elle lui évite de mourir avec son produit, ou de succomber aux retards accumulés par rapport aux concurrents. Elle garantit également l'autonomie de la firme parce que c'est un moyen de promouvoir son activité qui dépend avant tout de son imagination.

---

1. Il suffit de penser aux nombreuses différenciations par adjonction d'un additif réel ou illusoire à certains produits relativement homogènes tels l'essence, les lessives ou les shampooings par exemple. La politique des séries limitées poursuit le même objectif.
2. Ce phénomène confirme la pertinence de la vieille maxime cynique : « Tarde venientibus, ossa » (Pour ceux qui arrivent tard, [il ne reste que] les os).
3. Margolis (1958).

Les techniques pour mettre en œuvre la différenciation utilisée sont davantage empreintes des méthodes du marketing que de celles de l'analyse économique.

3.1.2.2. Les modalités

Les armes de la concurrence ou les moyens de la différenciation sont variés. On peut agir par le prix, la marque, la forme, la couleur, le conditionnement, la facilité d'emploi, la technique de la distribution ou d'utilisation, etc. Certains de ces moyens paraissent donner à la différenciation un aspect objectif, parce que quantifiable (le prix, les performances), d'autres une allure plus subjective (la publicité). Plutôt que de s'appuyer sur un jugement normatif, en définitif peu fondé, il vaut mieux utiliser comme critère de classement l'accessibilité des moyens. On distingue alors deux modalités principales de différenciation :
- la différenciation par le prix et la publicité qui est le complément de la politique de production et dépend des facilités de segmentation du marché et des élasticités des demandes propres à chaque segment ;
- la différenciation par modification du style et des caractéristiques physiques et fonctionnelles du produit qui se répercute sur la politique de production et à la limite se confond avec elle.

La première modalité n'implique que le changement du marché visé, tandis que la seconde entraîne la modification de la technique utilisée ou du service rendu. Ces deux formes de différenciation sont complémentaires mais, en règle générale, la seconde n'apparaît que lorsque les possibilités offertes par la première sont épuisées. A son tour, l'utilisation de la seconde catégorie ouvre une nouvelle phase pour la première et ainsi de suite.

La mise en œuvre de ces politiques repose sur l'utilisation de procédures particulières. Ces dernières comportent une revue périodique et systématique des produits fabriqués, destinée à identifier ceux qui doivent être conservés et ceux qu'il faut éliminer. C'est aussi l'occasion d'évaluer les suggestions de différenciation, en les rapprochant des ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise, mais aussi de son savoir-faire. Pour les projets qui paraissent mériter d'être retenus, on estime le point mort avant de les confier aux services commerciaux chargés, en collaboration éventuelle avec les bureaux d'études et les services de production[1], de définir avec précision le produit. Il convient alors de procéder à des évaluations sur des marchés-test, afin de réunir le maximum d'informations pertinentes (degré d'acceptabilité de la clientèle, influence sur la situation des produits actuels, réactions des concurrents) avant de prendre la décision définitive.

Les possibilités de différenciation dépendent des caractéristiques du produit et des ressources dont disposent les entreprises. Plus le marché visé initialement est vaste, et plus élevée est la probabilité qu'une politique de segmentation s'avère intéressante. De même, plus le produit est élaboré, et plus il est facile de le modifier pour faire varier ses usages et ses performances (chaînes haute-fidélité ou micro-ordinateurs, par exemple). La modularisation accroît, elle aussi, l'éventail des différenciations possibles. Il faut enfin tenir compte de l'intérêt porté par la clientèle au service rendu. Il est souvent inutile de perfectionner, à grands frais, un matériel si les acheteurs ne sont que peu sensibles, en raison de l'usage qu'ils font du produit, à l'amélioration des performances techniques. Il peut s'avérer, en revanche, extrêmement rentable d'améliorer, même faiblement, un produit servant aux effets de démonstration (par exemple, augmentation du nombre de programmes que personne n'utilise sur les lave-linge).

1. Cette collaboration est indispensable si la différenciation porte sur les caractéristiques physiques du produit ou son processus de production. Elle est utile dans les autres cas.

La taille, absolue et relative, des entreprises joue aussi un rôle déterminant dans la politique de différenciation. Les dimensions absolues déterminent les ressources dont disposent les firmes, et donc la capacité à exploiter les possibilités offertes. La taille relative définit le pouvoir d'initiative des entreprises en la matière. En situation d'oligopole, par exemple, les firmes les plus petites sont bien souvent reléguées dans le rôle de suiveurs. Elles hésitent à agir les premières, car elles craignent la violence qu'auraient, dans ce cas, les réactions des entreprises dominantes.

La décision de différenciation ne doit pas être prise uniquement sur la base d'un raisonnement marginaliste, consistant à comparer le profit obtenu sur les produits différenciés au coût de l'opération. Il faut tenir compte de l'ensemble des conséquences – avantages et inconvénients – apparaissant au niveau de l'entreprise elle-même.

3.1.3. Avantages et limites de la politique de différenciation

Face à la rentabilité décroissante des produits en raison de l'effet cumulé du vieillissement et de la concurrence, la différenciation est sans conteste un moyen d'accroître les profits. Le rajeunissement des produits anciens, par des aménagements de détail et souvent peu coûteux, permet, à défaut d'augmenter les ventes, de reconstituer les marges. Quant au lancement de produits très différenciés, il donne lieu à des marges généralement élevées pendant la période où il n'est pas imité. En ce qui concerne les coûts, la différenciation permet de réaliser des économies substantielles venant d'autant creuser l'écart entre le prix de vente et le prix de revient du produit différencié. Il y a en effet synergie[1] commerciale lorsque les produits différenciés utilisent les mêmes canaux de distribution, le même système de stockage ou la même administration des ventes. On obtient aussi parfois des synergies dans la fabrication (par une meilleure utilisation des ressources en matériel et en personnel) ou dans l'investissement (grâce aux usages conjoints d'installations, à la communauté des stocks de matières premières, au transfert des acquisitions de la recherche-développement d'un produit à l'autre). La différenciation tend donc à accroître directement les profits. Mais ce n'est pas son seul intérêt.

Une seconde catégorie d'avantages vient de ce qu'elle modifie les rapports de l'entreprise avec son environnement. La différenciation met la firme en situation de monopole temporaire sur certaines caractéristiques du produit (besoin satisfait ou segment du marché, par exemple). Elle permet à l'initiateur d'exercer un effet de domination sur son secteur, et de modeler la demande de manière provisoirement irréversible. Elle place les concurrents dans une position défensive. Sans être nécessairement d'une rentabilité immédiate notable, la différenciation est, sous cet angle, un moyen de politique de plus ou moins long terme dont les fruits, s'ils ne sont ni exceptionnels ni instantanément quantifiables, peuvent avoir sur l'avenir des conséquences appréciables.

De là vient la troisième série d'effets bénéfiques. L'autonomie de la firme est renforcée par la différenciation. Cette dernière apparaît donc comme un instrument puissant de promotion générale de toute la production, même pour les produits les plus banals. L'amélioration de l'image de marque engendrée par des différenciations quelquefois non rentables, comme des produits scientifiquement très sophistiqués ou des modèles de prestige, exerce

1. Le concept de synergie a été introduit par Ansoff (1965). Lorsque l'augmentation du nombre des produits fabriqués et commercialisés entraîne une diminution de leur coût unitaire, on dit qu'il existe des économies d'envergure (économies of scope, en anglais).

un effet d'entraînement sur l'ensemble de la gamme. Il s'agit alors d'une sorte de pari sur l'efficacité d'une dépense dont les effets directs sont incertains. Certaines réussites observées en ce domaine interdisent de passer le phénomène sous silence bien qu'il échappe aux rigoureuses comparaisons en termes de taux de profit relatifs.

La différenciation n'a pas que des avantages. Elle présente aussi des inconvénients, et, surtout, ne possède qu'une portée limitée. Du point de vue du coût tout d'abord un accroissement inconsidéré du nombre de produits peut disperser les efforts, réduire la longueur des séries[1] et augmenter les risques de gâchis. Pour la seule production par exemple, cet accroissement du nombre entraîne fatalement l'augmentation des quantités et /ou des termes de résidus inutilisables. Ainsi, le taux de déchet risque de devenir prohibitif, ceci jouant d'autant plus que la taille de la firme est modeste. En outre plus le nombre de produits est élevé plus la connaissance des coûts est difficile à obtenir. Les problèmes d'imputation deviennent de plus en plus insolubles et l'on perd ainsi l'information servant à orienter les modifications de la gamme de produits. La différenciation risque alors de se faire par un tâtonnement hasardeux aux conséquences parfois fatales. Enfin, l'extension des variétés suppose la multiplication des problèmes et des coûts de stockage.

Un autre risque est celui du cannibalisme, quand le nombre des produits différenciés est trop élevé par rapport aux dimensions du marché. Il peut arriver que les ventes des nouvelles variétés offertes ne proviennent que d'une diminution de la part de marché des produits plus anciens proposés par la même entreprise. Pour la firme, il en résulte le plus souvent une perte nette, la recette totale restant stable, mais les coûts totaux augmentant, en raison de la mise en œuvre de la différenciation.

En ce qui concerne les marges, la différenciation n'a pas toujours que des effets favorables. Si elle passe par une baisse de prix, sans réduction de coût, la diminution du profit unitaire est évidente. Mais celle-ci n'est pas nécessairement compensée, au niveau du profit global, par l'accroissement des ventes car une baisse est aisément imitée par les concurrents. L'utilisation d'une forme de différenciation plus raffinée comme la discrimination ne garantit d'ailleurs que partiellement contre ce risque. De manière analogue la différenciation par la publicité peut entamer plus le profit que le marché. C'est pourquoi les différenciations de conquête commerciale se transforment parfois en déroutes de résultats.

Il n'est pas certain non plus que l'intérêt de l'initiative soit toujours aussi net qu'il y paraît à première vue. Certes les avantages de la différenciation ne peuvent vraiment aller qu'au premier agissant mais à la condition qu'il ne soit pas copié rapidement. S'il utilise le prix, arme concurrentielle rapide à l'initiative comme à l'imitation, les effets sont, le plus souvent, douteux et par suite ce moyen s'avère d'une efficacité médiocre[2]. Des différenciations plus profondes, comme la constitution d'un réseau de distribution autonome par exemple, obligent à des transformations techniques aussi longues qu'un investissement nouveau.

Mais ce qui est gagné en sécurité par les délais nécessaires à l'imitation est perdu sur le plan du secret. Les concurrents ont ainsi tout le temps d'imaginer d'autres différenciations à efficacité plus immédiate contre lesquels la firme initiatrice ne peut réagir tant qu'elle est absorbée par son effort.

---

1. Il peut en résulter des conséquences très négatives en matière d'économies d'échelle. La multiplication des modèles de radiateurs imposée par les constructeurs automobiles français à leurs équipementiers a entraîné un surcoût par rapport à leurs concurrents étrangers estimé à 15%.
2. N'a-t-il pas fallu une loi (Royer) pour protéger les « grandes surfaces » d'une compétition entre elles qui eût été désastreuse ?

A cela s'ajoute la difficulté de prévoir les résultats d'une action commerciale, car elle dépend des réactions des autres firmes. Enfin la différenciation présente toujours un risque : faire naître la confusion dans l'esprit des consommateurs. Un temps d'adaptation est nécessaire à ces derniers. Le nombre de variétés substituables doit être limité. Sinon faute d'être assimilée par ses destinataires, c'est la gamme entière qui risque d'être dévalorisée.

En définitive, l'entreprise agissant par différenciation doit pouvoir :
- opérer la sélection des formes de différenciation qu'elle adopte compte tenu de la nature des produits, des dépenses et recettes attendues ;
- régler (selon la place qu'elle a dans le secteur) l'intensité avec laquelle les différenciations sont engagées à un niveau tel qu'il limite au mieux les réactions des concurrents ;
- imaginer des modes de différenciation originaux et peu sujets à imitation.

C'est en respectant ces conditions qu'une stratégie de différenciation efficace peut être établie. Même dans ce cas, les effets de cette politique sont nécessairement limités, puisque l'on reste dans le voisinage de l'activité originelle. Les opportunités de segmentation du marché ou de modification des caractéristiques physiques du produit ne sont pas infinies. En revanche, la pression exercée par la concurrence tend à s'accroître lorsque les possibilités d'action s'épuisent. Dans cette éventualité, les entreprises qui désirent poursuivre leur développement sont appelées à employer d'autres moyens et à s'éloigner de leur domaine initial, en un mot, à diversifier.

3.2. La diversification

La politique de différenciation finit toujours par rencontrer ses limites. Cette perte d'efficacité agit par contrecoup sur la rentabilité de la firme. Cette dernière est alors obligée de trouver des activités nouvelles plus rémunératrices, si elle désire assurer sa survie. La diversification vient au secours d'une différenciation qui s'épuise et lui ouvre simultanément des possibilités nouvelles dans un cadre nouveau. Il faut donc analyser la manière dont s'organise, dans l'entreprise, l'adjonction de ces activités nouvelles.

3.2.1. La nature de la diversification

Comme celui de différenciation, le terme de diversification est utilisé fréquemment, sans que l'on fasse toujours l'effort d'en préciser la signification exacte. Il s'avère d'ailleurs commode, dans un certain nombre de discours, d'entretenir soigneusement cette ambiguïté. Plus le concept utilisé est flou, et plus il est facile de le modeler pour atteindre les conclusions désirées. De ce fait, il apparaît indispensable, au plan de la méthode, de tenter de cerner le contenu de la politique de diversification et de proposer des procédures de mesure.

3.2.1.1. Définition

Il existe plusieurs définitions de la diversification, dont beaucoup présentent des faiblesses analogues à celles relevées dans le cas de la différenciation. Pour certains, la diversification consiste à développer des activités différentes (mais sur quels critères ?) de l'activité principale primitive : on assimile ainsi diversification et plurisectorialité. D'autres identifient la diversification à la présence, dans l'entreprise de plusieurs activités sans relation entre elles, dont chacune pourrait constituer la production d'une firme spécialisée. La

faiblesse des élasticités croisées de la demande est aussi, parfois, le critère retenu. C'est ainsi l'hétérogénéité de la production du point de vue des marchés qui révèle la diversification.

Pour réconcilier ces deux démarches et établir une définition générale, il est utile de revenir à la définition du produit. La gamme de produits différenciés regroupe les biens qui ne se distinguent les uns des autres que par une seule de leurs caractéristiques. La limite est atteinte à partir du moment où le changement d'une caractéristique est si profond qu'il entraîne la perturbation d'une autre. Ainsi la diversification commence dès que deux caractéristiques parmi les trois sont simultanément changées ; elle est majeure lorsque les trois caractéristiques divergent de celles de la gamme originelle.

État, mais également processus, la diversification consiste à élaborer des biens ou services qui ont, au plus, une caractéristique commune avec les produits originaux de la firme. Ainsi, la diversification concerne la création d'une gamme de productions et non plus seulement d'une gamme de produits. Quatre cas se présentent :
– Le besoin satisfait est le même, mais la technique utilisée et le marché visé sont différents. C'est par exemple le cas de la production des laboratoires pharmaceutiques.
– La technique reste la même, mais le besoin satisfait et le marché changent. Cette situation est celle d'une entreprise comme Bic, dont la stratégie de développement s'articule autour de la maîtrise de la technique du plastic moulé.
– Le marché visé est identique, mais le besoin satisfait et la technique utilisée varient. Un tel comportement est, par exemple celui des firmes comme MH-LV, spécialisé dans les produits de luxe.
– Enfin, il est possible qu'aucune caractéristique ne reste commune. Une telle situation résulte, en général, d'une évolution progressive à partir de l'un des trois cas précédents. Un exemple en est la diversification des compagnies aériennes dans l'hôtellerie. Cette politique avait pour objectif initial de conserver la clientèle captive des voyageurs désireux de se loger. Mais l'activité hôtelière a su, assez rapidement, conquérir son autonomie par rapport au service de transport, à tel point que les filiales des compagnies aériennes ouvrent des hôtels dans des villes où la société mère n'a pas d'escale.
Les trois premières formes de diversification sont dites de proximité. La caractéristique qui reste stable constitue l'axe de la stratégie de développement de l'entreprise. La dernière situation est parfois qualifiée de diversification latérale.

Dans la très grande majorité des cas, ces diversifications ouvrent la voie à de nouvelles opérations de différenciation. L'épuisement des possibilités de différenciation conduit donc à la diversification, qui elle-même se trouve à l'origine d'un nouveau potentiel de différenciations.

3.2.1.2. Mesure

On peut reprocher à cette définition de la diversification de ne pas se prêter facilement à la mesure. Les autres définitions donnent-elles sur ce plan des résultats supérieurs ?

La définition adoptée par les comptables nationaux permet de calculer pour chaque secteur des « taux de spécialisation » rapports entre le chiffre d'affaires par « produit » ou de l'ensemble des « produits » du secteur et le chiffre d'affaires total des entreprises du secteur. Mais ces taux n'ont d'intérêt que s'ils sont élevés, c'est-à-dire comme indice d'une forte spécialisation. Dès qu'ils diminuent (à mesure que le chiffre d'affaires croît) ils perdent leur sens car la grande firme peut être spécialisée dans l'un seulement des « produits » du secteur. Autrement dit ces calculs n'établissent clairement que deux choses : la non-

diversification et la justesse des imputations catégorielles opérées par les comptables. En ce qui concerne la stratégie commerciale cela n'apporte rien de notable. La dépendance à l'égard des nomenclatures statistiques utilisées exerce, du reste, une influence sur le résultat plus forte que tout raisonnement économique.

Une autre méthode de mesure consiste à calculer, pour une firme donnée, des rapports tels que :
– chiffre d'affaires des activités non principales/chiffre d'affaires total,
– nombre des activités distinctes poursuivies par l'entreprise,
ou mieux,
– une combinaison des deux : (C.A. des activités non principales/chiffre d'affaires total) x nombre de branches où la firme intervient.

Ces coefficients ont le mérite de la simplicité, mais ils peuvent dissimuler plus d'informations qu'ils n'en révèlent. Par exemple, si deux entreprises ont respectivement pour premier rapport les valeurs 1/2 et 1/4 et si la première travaille dans six branches et la seconde dans douze, le troisième rapport est égal à trois pour les deux ! Le critère qui paraît de ce fait le moins ambigu est tout simplement le nombre de branches où la firme fait plus de x % de chiffre d'affaires. Mais on rencontre alors les mêmes difficultés que pour les comparaisons de taille. De plus, dans le cas d'établissements contrôlés par une firme, les données concernant ces établissements fabriquant plus d'un « produit » (au sens de la classification par branche) sont rangées par « produit principal ».

Dans certains cas, si l'on peut calculer l'importance relative des différents produits dans le chiffre d'affaires (ou le profit) total de l'entreprise, il est intéressant d'avoir recours à des indicateurs analogues à ceux utilisés pour mesurer la concentration : CR_n, Herfindahl, ou entropie.

Donc même si l'on considère la classification des comptables nationaux comme justifiée, un calcul précis de la diversification à partir des données macro-économiques s'avère impossible. Quant à l'application des ces méthodes aux informations comptables d'une firme elle ne peut être efficace que si l'on dispose de données non en chiffre d'affaires mais en valeur ajoutée. Or c'est rarement le cas et la consolidation des comptes rend l'exploitation des informations impossible. En conséquence, aucune définition ne trouve dans la quantification d'argument lui permettant de prétendre être supérieure aux autres. Il convient donc d'adopter celle qui, au plan de l'analyse économique, est la plus satisfaisante, c'est-à-dire d'analyser le mieux possible les stratégies suivies par les entreprises.

3.2.2. Causes et modalités des politiques de diversification

La politique de diversification constitue, pour l'entreprise, un moyen d'action sur son environnement plus puissant que la différenciation. Elle est aussi plus coûteuse, plus risquée et plus complexe à mettre en œuvre.

3.2.2.1. Les raisons de la diversification

La diversification peut trouver son origine dans des contraintes internes à l'entreprise. Ces raisons ont été évoquées plus haut, et on se bornera, simplement, à les rappeler. Elles consistent essentiellement en l'existence de productions jointes, ou de capacités excédentaires. Dans ces circonstances, la caractéristique qui reste stable est la technique utilisée.

La diversification constitue aussi un moyen privilégié pour l'entreprise d'atteindre certains de ses objectifs. Parmi ceux-ci, on peut citer la rentabilité, la croissance et la réduction du risque. Les deux premiers aspects ne sont, dans certains cas, que le prolongement de la politique de différenciation.

La firme peut être confrontée à la phase de maturité du cycle de vie de son produit, ou à une politique commerciale agressive de la part de ses concurrents. Dans les deux situations, il lui devient de plus en plus difficile d'assurer la progression de ses ventes, tout en maintenant un niveau de rentabilité satisfaisant. La diversification est un moyen d'aménager cette contrainte, et permet de concilier la poursuite de la croissance avec la réalisation d'un profit acceptable. Il est nécessaire, à cet égard, que la firme scrute son environnement pour y repérer les secteurs où les perspectives de développement et de rentabilité sont les meilleures. Il est aussi préférable qu'elle parvienne à s'y implanter avant que ne le fassent ses principaux concurrents.

Les opportunités de croissance étant, souvent, plus fréquentes que celles d'augmentation de la rentabilité, l'intensité de l'effort de diversification reflète alors la hiérarchie des objectifs poursuivis par la firme : maximisation du profit, ou volonté d'expansion en conservant une rentabilité satisfaisante. Il est également possible que l'entreprise dégage, dans ses activités d'origine, un autofinancement supérieur à ses besoins d'investissement. Les dirigeants peuvent alors être tentés de procéder à une diversification, plutôt que de distribuer cet excédent aux actionnaires. Dans ce cas, l'objectif de croissance l'emporte sur celui de rentabilité, ce qui peut être à l'origine d'une régulation brutale de la part des marchés financiers[1].

La diversification permet aussi, dans certaines circonstances, de réduire le risque de l'entreprise, c'est-à-dire de réduire l'amplitude des fluctuations de son chiffre d'affaires et de ses résultats. La demande qui s'adresse à l'entreprise varie sous l'influence de phénomènes conjoncturels, dont certains sont propres aux secteurs dont elle relève. Ces fluctuations se répercutent sur les performances de l'entreprise. On peut alors envisager de stabiliser les résultats, en procèdant à une diversification adéquate dans des branches où les variations conjoncturelles ne sont pas en phase.

Soient, en effet, deux produits 1 et 2 générant respectivement des profits Π_1 et Π_2, variables dans le temps. Si une firme réalise les deux productions, son profit total sera la somme des profits obtenus sur chacun des produits. Plus précisément, puisque les profits fluctuent, on obtient, en désignant par E (Π) l'espérance mathématique du profit et par Var (Π) sa variance :

$$E(\Pi) = E(\Pi_1) + E(\Pi_2)$$

$$Var(\Pi) = Var(\Pi_1) + Var(\Pi_2) + 2\ Covar(\Pi_1, \Pi 2)$$

Si la covariance des profits est négative, l'amplitude des fluctuations du profit total est inférieure à la somme des amplitudes des variations du profit réalisé sur chaque produit. Le risque de l'entreprise, mesuré par l'écart-type de son profit, est donc réduit. Un choix pertinent des branches où la firme diversifie permettrait donc de stabiliser les résultats. On peut ainsi justifier le fait que certaines entreprises acceptent de diversifier dans des activités peu rentables, qui présentent le mérite de réduire considérablement les fluctuations de leurs performances.

1. Cet aspect est analysé dans le chapitre 9.

Cette démarche, inspirée de la théorie de la gestion des portefeuilles de valeurs mobilières, est séduisante, mais ne peut être appliquée sans précautions à la situation de l'entreprise diversifiée. En effet, il apparaît, dans ce cas, un certain nombre de problèmes spécifiques. Le premier est lié aux coûts de transaction. Les marchés de valeurs mobilières sont organisés de telle sorte que les arbitrages dans la composition des portefeuilles soient rapides, et peu coûteux pour les investisseurs. Il est évident qu'il n'en va pas de même pour une entreprise qui modifie son portefeuille d'activités. En outre, le raisonnement ne tient pas compte de l'existence possible de synergies positives ou négatives entre les produits. De ce fait, il n'est pas certain que le profit total soit égal à la somme des profits qu'obtiendraient deux firmes monoproductrices. Ces éléments doivent être pris en considération lors de la définition d'une politique de diversification.

Une conséquence importante de cette analyse est de permettre de justifier, dans certains cas, l'existence d'une pratique qui est le plus souvent considérée comme étant anticoncurrentielle : il s'agit des subventions croisées. Celles-ci consistent, pour une entreprise multiproductrice, à financer le déficit de certains produits par le bénéfice réalisé sur d'autres. Si, dans la fonction d'utilité de l'entreprise[1], la contribution à la stabilité des performances d'un produit non rentable est supérieure aux effets de la diminution de profit que sa production entraîne, il est justifié, du point de vue de la rationalité économique, de l'intégrer dans la gamme des activités (Bradburd, 1980 ; Soulié, 1985). Sans aller jusqu'à cette situation extrême, le raisonnement précédent permet de comprendre pourquoi certaines firmes acceptent d'effectuer des investissements moins rentables que la moyenne de leurs activités antérieures, dès lors qu'ils permettent un accroissement de la stabilité des résultats.

3.2.2.2. Modalités de la diversification

En pratique, le choix de la nature de la diversification et de sa date dépend largement des moyens disponibles, mais le hasard, les opportunités qui se présentent soudainement ont aussi un rôle non négligeable.

Comme on le sait, la diversification peut se faire par voie interne (conglomérat mis à part) ou par voie externe. En cas de voie interne la firme constitue par elle-même les bases d'une activité nouvelle pour elle. Tandis que par la voie externe, c'est-à-dire par l'acquisition des brevets, licences ou d'entreprises entières, ces bases existent déjà et fonctionnent le plus souvent. Sa forme la plus fréquente est la diversification par absorption.

La voie externe, lorsqu'elle est possible[2], est souvent préférée pour deux raisons. La première est qu'elle paraît plus efficace. Une enquête américaine a montré que parmi un échantillon important d'entreprises, les taux de croissance les plus élevés étaient le fait d'entreprises ayant procédé par diversification externe et que 60 % des taux de croissance faibles étaient observés chez celles ayant utilisé la voie interne. La seconde raison de cette prédilection pour la voie externe est liée à deux aspects du risque qu'implique toute politique de diversification. Diversifier est une décision majeure, qui, par l'importance des ressources qu'elle engage et par ses effets induits sur les activités anciennes, peut mettre en cause la survie même de l'entreprise. Il importe donc de limiter le risque, autant que faire se peut.

---

1. Lorsque l'on admet que le profit est une variable aléatoire, l'objectif de maximisation de ce profit doit être remplacé par la maximisation d'une fonction d'utilité dont les arguments sont l'espérance mathématique de profit E (Π) et sa volatilité, mesurée par l'écart-type σ (Π).
2. Il faut bien entendu qu'existent des firmes déjà engagées dans l'activité recherchée, ce qui n'est pas le cas lorsque le produit est réellement nouveau.

Une façon de réduire l'incertitude est de raccourcir le délai qui sépare l'immobilisation des ressources de l'obtention des premiers revenus. Les résultats de la diversification externe apparaissent plus rapidement que ceux de la diversification interne. D'autre part, la diversification exige des investissements non seulement réels, en capacité de production et de commercialisation, mais aussi des investissements en capital intangible dans de nouvelles compétences (savoir et savoir-faire). Il est de ce fait tentant d'acquérir des moyens déjà opérationnels, pour lesquels la valeur de ce capital intangible peut être estimée sur la base des performances passées, plutôt que d'engager des dépenses en général sous-estimées en vue de la constitution d'une unité à rentabilité non encore certaine. Cette raison explique aussi que l'on privilégie souvent la diversification de proximité, et que la diversification latérale ne soit que le prolongement de cette première étape. En effet, dans le premier cas, les compétences nouvelles à acquérir sont moins nombreuses, puisque liées à deux caractéristiques seulement, et donc le risque est moindre.

En dernier lieu, le choix reste conditionné par la comptabilité des produits diversifiés et des produits anciens. S'ils ont des marchés similaires (diversification horizontale) un produit diversifié complémentaire sera lancé sans hésitation, tandis que s'il est partiellement substituable, la diversification ne sera jugée utile qu'en proportion du contrôle qu'a la firme du marché et de l'éventuelle organisation de l'obsolescence du produit ancien. En revanche, s'ils appartiennent à des marchés totalement indépendants, ce sont seulement les taux de profit respectifs et leur évolution qui arbitreront l'orientation prise par la firme.

Une mention particulière doit être faite du cas du conglomérat. Il s'agit d'une entreprise qui, non seulement est fortement diversifiée dans des activités largement indépendantes, mais qui, surtout, obéit à une logique de firme financière, et non pas de firme industrielle et commerciale. Le conglomérat ne gère pas des activités. Il gére des actifs, qu'il achète et revend. Sa particularité tient à ce que ces actifs ne sont pas financiers, mais sont des entreprises.

On peut aussi, à ce niveau très général d'analyse, considérer que la firme multinationale est une firme qui a adopté une politique de diversification particulière, en s'implantant dans plusieurs pays. Ce choix soulève des problèmes complexes d'organisation et de gestion des activités.

Bien entendu, toutes les entreprises n'ont pas la même aptitude à la diversification. Les ressources financières conditionnent la rapidité et la précocité de l'engagement. Il existe, à cet égard, un phénomène paradoxal. L'existence de profits élevés sur les produits habituels fournit les ressources financières nécessaires à la diversification mais les firmes qui en jouissent sont peu incitées à se lancer dans cette politique, dont elles ne ressentent guère l'intérêt, en raison même de la rentabilité de leurs activités courantes. Inversement l'entreprise dont les productions sont en zone de maturité a le plus impérativement besoin de diversifier mais la faiblesse de ses ressources ne l'y aide guère.

Le choix de la date de la diversification joue aussi un rôle essentiel, pour des raisons internes et externes à l'entreprise. Il ne faut diversifier ni trop tôt, ni trop tard et de préférence au début de la période de maturité de certains des produits anciens. Du point de vue de l'environnement, trop tôt peut signifier que les techniques de production sont mal maîtrisées et les coûts trop élevés, ou que le marché n'accepte que mal le nouveau produit, soit qu'il corresponde à un besoin qui n'est pas encore révélé, soit qu'il soit trop cher. L'échec essuyé par Philips dans sa tentative de lancer un compact-disque est un exemple des risques associés à une diversification trop précoce. Trop tard implique que l'entreprise se heurte à des concurrents déjà bien implantés sur le marché du produit diversifié, qui bénéficient de tous les avantages que leur procure leur expérience passée.

Pour l'entreprise, les contraintes internes sont elles aussi importantes. Diversifier trop tôt conduit, souvent, à immobiliser des ressources rares (humaines, matérielles et financières) qui auraient pu être allouées de manière plus rentables aux activités existantes. Il y a ainsi un coût d'opportunité, qui peut se révéler être élevé. Agir trop tard implique que l'on risque de manquer des moyens financiers nécessaires, du fait de la réduction des taux de profit, et de se heurter à une résistance au changement des ressources humaines d'autant plus difficile à surmonter que les habitudes acquises dans l'exercice des activités antérieures sont ancrées depuis longtemps.

3.2.3. Avantages et limites de la politique de diversification

Certains des avantages de la diversification sont semblables, au degré près, à ceux de la différenciation. La diversification peut d'abord permettre le maintien ou l'augmentation de la rentabilité totale de l'entreprise, en compensant notamment la baisse de profit de certains produits par le lancement de productions dont les marges sont meilleures. Elle peut aussi créer des synergies dans différents domaines (production, commercialisation, connaissance d'un besoin) grâce au maintien d'une caractéristique stable[1]. Elle permet, enfin, de réduire le pouvoir d'initiative des concurrents, en les obligeant à concentrer leurs efforts sur une politique d'imitation plutôt que d'action originale.

Toutefois, la diversification implique des changements plus profonds que la différenciation et présente, de ce fait, des avantages spécifiques importants.

La diversification constitue tout d'abord un moyen dynamique d'assurer la continuité de l'entreprise. C'est par elle que la firme se renouvelle dans ses bases, tout en conservant son identité. Lorsque la volonté de diversifier est l'un des éléments moteur des choix stratégiques (cas des firmes les plus dynamiques), elle constitue un processus permanent de reconversion progressive, qui bénéficie à la fois à l'entreprise elle-même et à la collectivité.

La diversification permet aussi d'accroître la stabilité des performances (rentabilité, croissance) et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise. A court terme, il s'agit d'amortir l'impact des fluctuations des conjonctures sectorielles. A plus long terme, en augmentant le nombre des activités, on diminue les risques liés à l'imprévision, à la défaillance d'un marché particulier ou à l'apparition de nouveaux concurrents.

La diversification est donc la voie privilégiée dont dispose l'entreprise pour s'affirmer dans un environnement turbulent et souvent menaçant. Mais elle implique, de manière corollaire, que la firme accepte de cesser d'être unitaire. Si cette évolution n'est pas planifiée et organisée avec rigueur et précaution, elle comporte un risque d'éclatement de l'entreprise qui constitue l'une des principales limites à la politique de diversification.

Les inconvénients de la diversification trouvent leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans des effets de l'environnement.

Sur le plan interne, un premier aspect peu favorable est l'alourdissement de certaines charges. Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement). Il en résulte une aug-

1. On retrouve donc le phénomène d'économies d'envergure. Elles apparaissent ici parce que les investissements matériels et immatériels consacrés à la caractéristique stable sont largement indépendants du nombre des produits.

mentation des coûts. Il s'ensuit aussi la nécessité d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches dans les meilleures conditions de rapidité et de fiabilité.

Un second inconvénient est la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités. Pour éviter l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des structures internes (forme multidivisionnelle, en particulier) adaptées à cette nouvelle situation. D'un point de vue pratique, le choix précis des domaines de responsabilité des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité : il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économies d'échelle et celle de la souplesse stratégique[1].

Un troisième danger se trouve dans le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique, si la politique de diversification est trop rapide ou trop systématique et ne s'appuie pas sur une préparation suffisante. Dans ce cas, la firme ajoute simplement de nouvelles activités à celles qu'elle poursuivait antérieurement, sans faire l'effort de les intégrer dans l'ensemble, ni même, bien souvent, sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible d'y parvenir. L'entreprise multiproductrice se transforme en une collection inorganisée d'entités distinctes. Les synergies positives, lorsqu'elles existent, sont peu ou mal exploitées. En revanche, la perte de cohésion interne conduit à l'apparition d'effets négatifs du fait même des modalités de gestion : existence de redondances et de gaspillages de ressources, conflits de priorité entre les diverses activités.

Un dernier risque interne est lié à la possibilité d'erreur dans les choix de diversification. Certes, avant de prendre sa décision, l'entreprise devrait réunir toutes les informations pertinentes sur les possibilités qu'elle a détectées et les examiner soigneusement. Mais il arrive que certaines incompatibilités (synergies négatives) entre activités soient difficiles à déceler a priori, et ne se révèlent qu'après la diversification. Il s'agit, bien souvent, d'aspects immatériels liés à la culture d'entreprise ou à la logique du fonctionnement[2]. Il importe, dès que ce phénomène se manifeste, de renoncer à la diversification et de supprimer l'activité concernée (en la vendant, si cela est possible), avant que les difficultés ne se propagent à l'entreprise toute entière.

Le risque d'accroissement de la vulnérabilité de l'entreprise sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut, en effet, que l'entreprise atteigne rapidement la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent, des investissements massifs et indivisibles. Il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. Une diversification prématurée ou tardive fragilise l'entreprise non seulement sur son activité nouvelle, mais aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance des ressources qu'elle mobilise, et par les effets induits qu'un échec peut avoir sur la réputation de la firme. Il importe enfin, dans l'estimation des coûts de l'opération, de ne sous-estimer l'importance ni des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie[3]. Ces dernières, en particulier, accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.

Cette augmentation de la vulnérabilité constitue un phénomène d'autant plus contraignant que le climat économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les entreprises ont pu, sans prendre de grands risques quant à leur

1. Voir chapitre 1.
2. Il est, par exemple, très difficile de réunir dans une même entreprise des activités dont la logique financière est de court terme, et des activités dont elle est de long terme. Certains échecs cinglants trouvent leur origine dans la méconnaissance de ce problème.
3. L'étude des barrières à l'entrée et à la sortie fait l'objet du chapitre 7.

survie, pratiquer une politique de diversification très active. Le ralentissement de la croissance a augmenté le poids des contraintes, et conduit les firmes à adopter une attitude plus rigoureuse. Dans un univers turbulent de concurrence accrue et de débouchés restreints, les incitations à une certaine spécialisation (politique de recentrage) se font plus pressantes. La nécessité de la rentabilité l'emporte sur la volonté de croissance, ce qui conduit à un recours plus prudent à la diversification. La régulation exercée par les marchés financiers (OPA hostiles, notamment) est une illustration de cette évolution actuelle.

La diversification est donc un moyen d'action puissant dont dispose l'entreprise et dont le corollaire se trouve dans les dangers que son emploi présente. Il s'agit donc d'une politique à utiliser avec précaution, en tenant compte, en particulier, des réactions que son usage peut susciter chez les autres acteurs évoluant dans l'environnement de la firme, notamment les concurrents et les bailleurs de fonds.

Une dernière forme de multiproduction, qui par certains aspects formels s'apparente à la diversification latérale, est l'intégration verticale. L'importance théorique et pratique de cette modalité est telle qu'elle justifie qu'on lui consacre des développements particuliers.

Chapitre 6
L'intégration verticale

L'intégration verticale diffère des politiques de multiproduction étudiées au chapitre précédent, car elle n'obéit pas à une logique de modification progressive des caractéristiques des produits. Elle se traduit par le fait qu'une partie des produits fabriqués est transformée dans l'entreprise elle-même et non pas vendue sur le marché. Cette situation particulière explique la spécificité à la fois des raisons de l'apparition de l'intégration verticale et des enjeux liés à sa mise en œuvre.

1. DÉFINITION ET MESURE DE L'INTÉGRATION VERTICALE

L'intégration verticale se caractérise donc, pour l'entreprise, par la fabrication de facteurs qui, auparavant, étaient achetés sur le marché ou par la transformation de produits qui, antérieurement, étaient vendus à l'extérieur. On parle d'intégration amont dans le premier cas et d'intégration aval dans le second. Ce phénomène appelle, au-delà de sa simple description des précisions supplémentaires sur sa nature et sur les moyens d'évaluer son importance.

1.1. La nature de l'intégration verticale

Cette définition nous conduit à présenter trois remarques préliminaires.

La première est qu'il existe, en règle générale, une symétrie entre intégration amont et aval. Du point de vue de l'analyse, il n'est qu'exceptionnel qu'il soit nécessaire de distinguer entre ces deux modalités. Les arguments qui s'avèrent pertinents dans un des deux cas peuvent, sans difficultés majeures, être transposés à l'autre.

La seconde remarque concerne le choix des produits que la firme peut fabriquer. Il est dicté par la séquence des étapes de production, ce qui limite considérablement la liberté de décision de l'entreprise en ce domaine. La contrainte technique joue un rôle essentiel, dont les conséquences peuvent s'avérer déterminantes pour la mise en œuvre et le succès de cette politique. Cette situation particulière fait qu'il n'y a pas lieu de définir l'intégration verticale par référence à la modification des caractéristiques du produit. Ce critère n'est pas pertinent pour la compréhension du phénomène, et, en règle générale, les trois caractéristiques sont modifiées.

Il faut enfin noter que l'intégration verticale consiste en l'internalisation, dans l'entreprise, de transactions auparavant marchandes. L'allocation des ressources ne se fait plus sur un marché, par l'intermédiaire du système de prix. Elle s'effectue, au contraire, de manière

administrative à l'intérieur d'une organisation : ce sont les dirigeants de la firme qui en déterminent les modalités. C'est dans ce phénomène que réside la justification première de la politique d'intégration verticale[1]. Pour survivre durablement, la firme intégrée verticalement doit, comme toute entreprise multiproductrice, s'avérer plus efficace que ne le seraient des firmes monoproductrices indépendantes. L'existence de firmes intégrées traduit donc l'existence de situations où l'allocation administrative des ressources conduit à des performances meilleures que l'allocation par le marché.

Cet effort de définition du phénomène doit être complété par une tentative d'évaluation de son intensité.

1.2. Mesure

Les indicateurs dont on dispose en la matière sont, comme dans les autres cas de pluriproduction, le plus souvent grossiers et peu satisfaisants. L'un d'entre eux est naturellement, comme pour la diversification, le nombre de produits différents fabriqués par l'entreprise.

D'autres indicateurs sont plus spécifiques à l'intégration verticale. Parmi ceux-ci, les plus fréquemment utilisés sont les suivants :
- Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires ;
- Stocks / Chiffre d'affaires.

Le choix du premier indicateur se justifie par le fait que, toutes choses étant égales par ailleurs, plus une entreprise est intégrée verticalement, et plus le rapport de ses consommations intermédiaires à son chiffre d'affaires est faible, puisqu'une part croissante des productions est réalisée à l'intérieur de l'entreprise. La justification du second est que l'augmentation du nombre des étapes successives du processus de production où la firme est implantée entraîne celle du nombre, et donc du volume des stocks intermédiaires. Ces deux indicateurs ne présentent d'intérêt que dans le cas où l'on désire comparer des firmes ayant des activités finales analogues. Il est facile de montrer que dans d'autres situations, les résultats auxquels ils conduisent n'ont guère de signification.

Enfin certains auteurs proposent de mesurer le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des marchés extérieurs à un stade donné du processus de production. Si cette méthode apparaît plus satisfaisante que les précédentes au plan intellectuel, son emploi se heurte néanmoins à des difficultés majeures : il suppose, en effet, que l'on ait accès à des données précises, qui sont rarement disponibles lorsqu'il s'agit d'étudier un échantillon important d'entreprises.

L'intégration verticale, comme les autres formes de multiproduction, trouve sa justification dans les avantages présentés par l'organisation interne des activités sur les transactions réalisées par l'intermédiaire du marché. On explique habituellement le phénomène par des raisons dont les unes tiennent à la réduction des coûts de fonctionnement des entreprises, et les autres à des considérations de nature plus stratégique. Une démarche unificatrice consiste à tenir compte du rôle des actifs spécifiques. Elle permet de développer une théorie de l'intégration verticale de portée plus générale que celle que possèdent les analyses classiques.

1. Ce problème a été abordé, en termes généraux, dans le chapitre 1.

2. LES EXPLICATIONS TRADITIONNELLES

Les analyses classiques des raisons qui justifient l'intégration verticale mettent plus l'accent sur leurs manifestations que sur leur origine profonde. De ce fait, on insiste plus sur les avantages que peut en retirer l'entreprise que sur les causes qui expliquent leur apparition.

2.1. Raisons liées à la réduction des coûts

Dans un certain nombre de situations, l'intégration verticale entraîne une diminution des coûts de fonctionnement supportés par la firme. Ce phénomène se rencontre dans les différents domaines couverts par l'activité de l'entreprise. Il s'explique, de manière très générale, par l'existence d'un centre unique de coordination, qui se substitue à des décisions prises auparavant par deux firmes indépendantes.

Un premier cas est celui des coûts de production. L'exemple célèbre en la matière est celui du laminage à chaud dans la sidérurgie. Si une entreprise unique exploite à la fois une aciérie et un train de laminoirs, et les localise sur le même emplacement, elle peut réaliser des économies importantes sur les coûts énergétiques. Il ne lui est en effet pas nécessaire d'attendre que les lingots soient refroidis pour les transporter au train de laminage, puis de les réchauffer avant de les transformer en tôles. Les lingots peuvent être ainsi laminés dès leur sortie de l'aciérie, avant qu'ils n'aient eu le temps de refroidir. Cette situation explique aussi, en partie, que l'intégration verticale soit fréquente dans les activités utilisant des techniques à flux continus, comme la chimie et la pétrochimie, par exemple.

Des économies peuvent aussi apparaître dans la gestion, la supériorité de l'entreprise intégrée sur des firmes indépendantes étant de permettre une meilleure harmonisation des activités aux différentes étapes du processus de production. Ces avantages peuvent se manifester au niveau de la gestion des stocks, à celui de la politique d'investissement, et aussi en matière de recherche-développement.

Pour ce qui concerne les stocks, l'avantage majeur est la possibilité de diminuer leur volume total. En effet, dans le cas de firmes indépendantes, le produit final d'une entreprise amont constitue un facteur pour l'entreprise aval. Chaque firme détenant des stocks de facteurs et des stocks de produits, l'intégration verticale permet d'éliminer des redondances nécessaires en cas d'indépendance. Ce gain peut s'avérer non négligeable, si les produits stockés ont une grande valeur unitaire, ou si les taux d'intérêt réels sont élevés. Il contribue à justifier le choix de l'intégration lorsque les processus de production peuvent être organisés en flux continus, puisque, si les procédures de gestion sont efficaces, le niveau des stocks intermédiaires est pratiquement réduit à zéro.

Une meilleure coordination des politiques d'investissement conduit à un développement plus équilibré des capacités de production, évitant l'apparition de surcapacités à certains niveaux[1], et, en même temps, de goulots d'étranglement à d'autres étapes. En raison du délai important qui sépare souvent la décision d'investir de la mise en service des équipe-

1. Sous réserve, bien entendu, du degré de divisibilité des équipements.

ments nouveaux, il peut en résulter un surcroît substantiel d'efficacité pour la firme intégrée. Il faut souligner que l'argument développé n'est pas, bien que ce puisse être le cas, que l'intégration verticale améliore la qualité des prévisions sur lesquelles reposent les choix d'investissement. Elle permet simplement de réduire le gaspillage inhérent à l'incohérence de décisions prises, de manière indépendante, à deux étapes distinctes du processus de production.

En matière de recherche-développement, il arrive que la solution d'un problème dépende de la collaboration étroite des différents niveaux de la chaîne de production. Le cas est fréquent en matière d'équipements, pour lesquels les utilisateurs peuvent exiger des spécifications précises, mais aussi pour les consommations intermédiaires, en raison à la fois des caractéristiques du produit final, et des techniques de production utilisées au stade aval. Cette collaboration est, en principe, plus facile à obtenir à l'intérieur d'une firme intégrée qu'entre entreprises indépendantes, ne serait-ce que parce que les domaines couverts par le secret ne sont pas les mêmes. Un exemple classique de ce phénomène est celui des tôles employées pour le fuselage du Concorde. Celles-ci sont en alliage d'aluminium, mais en raison des contraintes physiques particulières dues aux conditions d'utilisation du Concorde, les alliages employés pour les avions commerciaux subsoniques ne convenaient pas. L'Aérospatiale s'est alors adressée à Péchiney, entreprise fortement intégrée, dont les laboratoires de recherche ont résolu les problèmes concernant non seulement la composition de l'alliage, mais aussi le processus de fabrication des tôles.

Un autre domaine où peuvent apparaître des avantages est celui des approvisionnements ou des débouchés. La question est souvent posée, à tort, en termes de sécurité, ce qui est trompeur en ce sens que le phénomène n'est pas lié à des quantités physiques de produits, mais à celle de leurs prix. On voit mal, en effet, comment l'intégration verticale pourrait, plus que d'autres mesures, assurer la sécurité physique des approvisionnements ou des débouchés, par exemple la protection des pétroliers contre les raids aériens dans le Golfe Persique pendant la guerre entre l'Iran et l'Irak. En revanche, lorsque les marchés sont imparfaits, l'intégration verticale peut permettre de garantir à l'entreprise que les prix payés pour les facteurs, ou obtenus pour les produits, correspondent au niveau effectif des coûts. La situation étant parfaitement symétrique en termes d'approvisionnements et de débouchés, le raisonnement sera développé pour le premier de ces cas.

Si une firme s'approvisionne en facteurs de production sur un marché qui se trouve dans des conditions proches de celles de la concurrence pure et parfaite, elle ne peut espérer obtenir aucun avantage supplémentaire en s'intégrant verticalement. Les mécanismes de la concurrence garantissent, en effet, que le prix du marché est égal au minimum du coût moyen, c'est-à-dire au coût le plus faible que supporterait l'entreprise si elle décidait de fabriquer le facteur en question. En revanche, si le marché des facteurs est imparfait et fonctionne, par exemple, dans des conditions d'oligopole, le pouvoir des entreprises leur permet de fixer un prix sensiblement supérieur au coût moyen de production. Dans ce cas, il existe un intérêt certain à développer une politique d'intégration verticale, si les circonstances le permettent, c'est-à-dire si le marché du facteur n'est pas protégé par des barrières à l'entrée trop élevées.

Une illustration de ce raisonnement peut être trouvée dans le domaine de la production et de la transformation des produits de base. On constate, en effet, que lorsqu'existent depuis longtemps pour ces produits des marchés organisés (machés à terme de marchandises, par exemple) où les mécanismes de la concurrence jouent de manière efficace, l'intégration verticale dans la production du produit et sa transformation constitue l'exception. En revanche, si de tels marchés n'existent pas ou sont récents, l'intégration verticale est la

règle. On peut expliquer ainsi les différences d'organisation de l'industrie du cuivre (métal pour lequel un marché a été organisé à Londres dès la seconde moitié du XIXe siècle) et de celle de l'aluminium, qui par ailleurs présentent des caractéristiques techniques relativement similaires. Bien plus, dans le cas où des marchés sont organisés, les rares entreprises intégrées sont gérées comme si elles étaient composées de deux entités indépendantes : c'était, jusqu'à une date récente, le cas de Phelps Dodge, qui était à la fois producteur et transformateur du cuivre[1]. Tout se passait comme si l'unité amont vendait du métal sur le marché, et l'unité aval s'y approvisionnait.

En ce qui concerne les débouchés, on peut reprendre ici, a contrario, l'exemple célèbre de John D. Rockefeller à la fin du siècle dernier. La Standard Oil qu'il dirigeait, contrôlant le transport des produits pétroliers, a pu imposer des prix qui lui étaient favorables, aussi bien aux producteurs de pétrole brut qu'aux raffineurs, et utiliser les ressources ainsi prélevées pour s'intégrer à la fois dans la production de pétrole brut et dans son raffinage.

D'autres explications classiques de l'intégration verticale sont liées à des considérations de nature plus stratégique.

2.2. Raisons stratégiques

L'intégration verticale peut aussi constituer, pour l'entreprise, un moyen privilégié d'exploiter ou d'obtenir des avantages stratégiques de longue période. Cette possibilité prend des formes très diverses, selon les circonstances.

2.2.1. Les anticipations

De nombreuses décisions sont prises sur la base d'anticipations. Des différences dans l'accès aux sources d'information des firmes localisées aux diverses étapes de la chaîne de production et les prévisions divergentes qui en résultent, peuvent être à l'origine de politiques d'intégration verticale (Mancke, 1972). La valeur d'une entreprise est, en effet, liée à la somme actualisée des profits qu'elle dégagera dans le futur[2]. Dans le cas d'activités extractives, ces profits dépendent directement des prix futurs, qui eux-mêmes sont largement déterminés par l'évolution de la demande pour le produit de base.

La situation suivante peut alors apparaître. Les mineurs, sur la base des informations dont ils disposent, prévoient que les réserves connues sont suffisantes pour que le prix du minerai reste stable. Les transformateurs, au contraire, étant au contact des utilisateurs du métal, s'attendent à une forte augmentation de la demande, et donc à une hausse du prix du minerai. Dans ce cas, puisque la valeur des ressources minérales dépend de l'évolution prévue du prix du minerai, il se développe des estimations divergentes de la valeur des entreprises minières : l'évaluation des mineurs est inférieure à celle des métallurgistes. Il est donc de l'intérêt de ces derniers de racheter les mines pour un prix compris entre les deux estimations, et, bien entendu, aussi proche que possible de celle des mineurs. Ce phénomène s'est

1. Cette entreprise s'est, il y a peu d'années, séparée de ses activités de transformation pour recentrer ses activités sur l'extraction de minerai et la production de métal. Cette évolution a pu être réalisée sans difficulté, en raison de l'indépendance de fonctionnement des unités amont et aval.
2. Si le marché des capitaux est parfait, la valeur de la firme est égale à cette somme actualisée.

produit, aux États-Unis, pendant la dernière décennie du siècle dernier, pour les mines de fer. Les propriétaires de mines estimaient que l'importance des gisements récemment découverts dans la région des Grands Lacs leur permettait de faire face pendant longtemps à la demande, et tablaient sur une stabilité des prix. Les sidérurgistes, au contraire, avaient pris conscience de l'ampleur extraordinaire des débouchés de l'acier, et en avaient conclu à l'apparition future de tensions sur le marché du minerai de fer. En conséquence, ils ont pris la décision de s'intégrer verticalement dans les mines de fer. Les faits leur ont, ultérieurement, donné raison.

Plus généralement, en matière de prévisions, une grande supériorité de la firme intégrée sur les entreprises indépendantes est de conduire à l'apparition d'anticipations convergentes aux différents stades de la chaîne de production. Il en résulte la mise en place d'une politique cohérente. Il faut souligner, à cet égard, qu'il existe un risque d'erreur, même pour la firme intégrée. Néanmoins, l'avantage de la firme intégrée reste double. D'abord, des anticipations divergentes de la part de firmes indépendantes peuvent conduire à prendre des décisions peu compatibles, et donc à des gaspillages de ressources. Il arrive qu'il ne serve à rien que certaines firmes, à une étape du processus de production, aient raison, si, à d'autres stades, les entreprises se trompent dans leurs prévisions et ne donnent pas, aux premières la possibilité d'exploiter leurs anticipations exactes. Ensuite, du fait même de son implantation à plusieurs niveaux de la chaîne de production, la firme intégrée a accès à une pluralité de sources d'information, ce qui n'est pas le cas des entreprises indépendantes. Si elle est capable de collecter et d'exploiter correctement ces informations potentielles, le risque d'erreur est plus faible.

2.2.2. Les pratiques anticoncurrentielles

Une autre raison stratégique de l'intégration verticale est liée à la possibilité de développer une politique de tenaille (politique de squeeze). L'avantage résulte de l'obligation que peuvent avoir des entreprises localisées à un seul stade de s'approvisionner auprès de concurrents intégrés verticalement, ou de leur vendre leur production. Les firmes intégrées disposent de ce fait, de divers moyens de pression, souvent illicites mais toujours efficaces, sur leurs concurrentes qui ne le sont pas.

Pour éclairer le raisonnement, on peut envisager la situation suivante. Elle est volontairement simplifiée, mais les conclusions qu'elle permet de dégager sont de portée générale. On considère deux stades successifs de la chaîne de production, l'étape 1 et l'étape 2. Une entreprise est en situation de monopole au niveau 1, et se trouve intégrée verticalement au stade 2 où elle est en concurrence avec une ou plusieurs autres entreprises. Le monopole intégré dispose de plusieurs possibilités d'action pour éliminer les firmes implantées à une seule étape, ou réduire leur degré de liberté en matière de politique de concurrence.

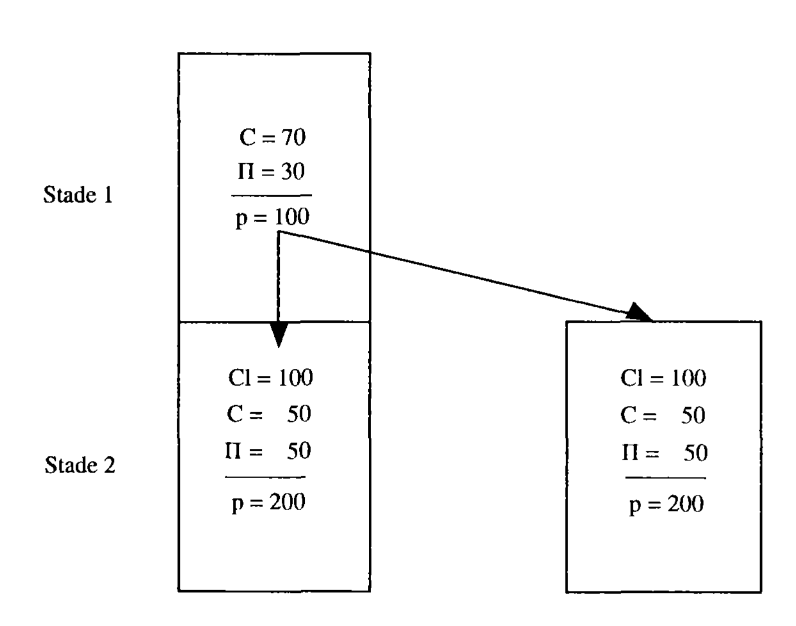
La première modalité consiste à limiter les quantités ou la qualité des produits intermédiaires vendus aux entreprises indépendantes, voire à refuser d'approvisionner ces dernières. Cette méthode peut s'avérer d'une grande efficacité économique, mais elle présente le double inconvénient d'être considérée comme étant anticoncurrentielle, et, surtout, de pouvoir, le plus souvent, être prouvée en justice. Elle n'est donc utilisée que rarement, comme ce fut le cas, en 1974, par les grandes compagnies pétrolières américaines. En raison de la rareté physique du pétrole brut aux États-Unis, à la suite de l'embargo décidé par certains pays producteurs, ces sociétés ont livré en priorité leurs propres raffineries, au

détriment des raffineurs indépendants. Une situation analogue, avec des modalités de mise en œuvre plus subtile, est apparue lors de la mise en place par certaines compagnies aériennes américaines de systèmes de réservation automatisés (voir annexe).

Un autre moyen, aussi efficace que le précédent, mais plus discret, est de jouer sur les prix de cession. Il s'agit de la politique de tenaille, ou politique de squeeze. Un exemple chiffré permet d'en démonter le mécanisme.

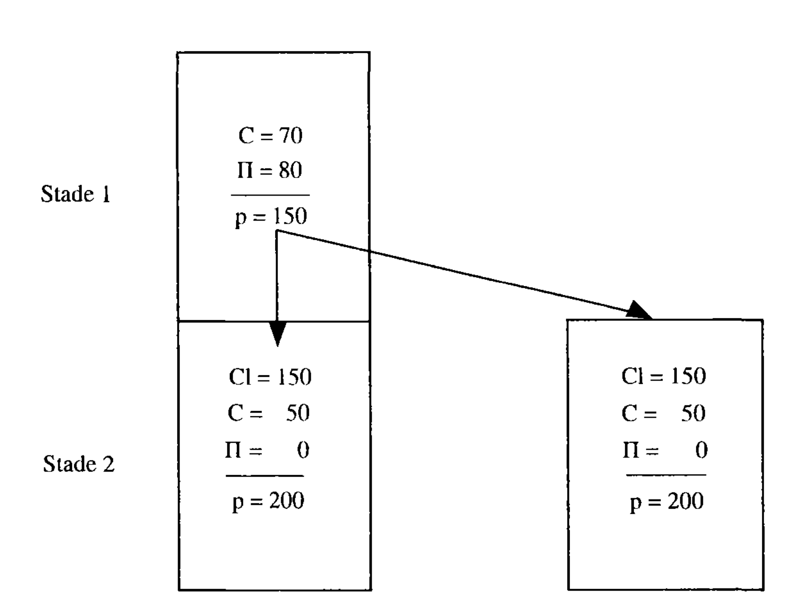
Le coût de production au niveau 1 est de 70, et le profit considéré comme normal de 30. Le prix de vente aux firmes du stade 2 est donc de 100. A cette seconde étape, les coûts d'approvisionnement sont représentés par le prix du produit intermédiaire, c'est-à-dire 100, les coûts de transformation sont de 50 et le bénéfice normal de 50. Le prix du produit du stade 2 est donc 200.

Graphique 1. – Cas des prix de cession normaux



La forme extrême de la politique de tenaille consisterait, dans l'exemple présenté ci-dessus, à maintenir constant le prix du produit final, et à augmenter le prix du produit intermédiaire de manière à laminer le profit de la firme non intégrée.

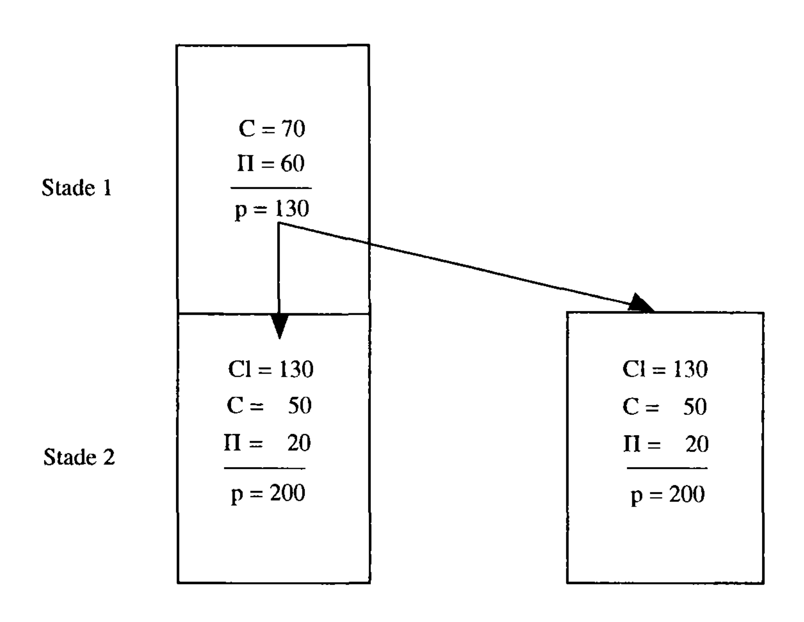
Graphique 2. – Cas des prix de cession majorés



Si l'entreprise prend la précaution de fixer son prix de cession interne au même niveau que le prix de vente externe (200, dans l'exemple), le profit qu'elle dégage au stade 2 est, comme celui de la firme non intégrée, nul. Mais elle compense ce manque à gagner par une rentabilité accrue des productions du stade 1. De ce fait, la firme intégrée verticalement dispose d'un moyen efficace d'imposer sa volonté à son concurrent implanté seulement au niveau 2. L'intérêt de cette pratique est qu'il est très difficile d'en apporter la preuve devant un tribunal. La complexité de la comptabilité analytique dans les grandes entreprises permet en effet, de faire varier les prix de revient comptables à l'intérieur d'une fourchette très ouverte. Or, prouver la politique de squeeze suppose que l'on puisse montrer que le prix de cession externe est excessif, compte tenu du coût réel de production. Il est pratiquement impossible d'y parvenir dans les faits, si la firme intégrée utilise les services de comptables compétents.

La pratique efficace de la politique de squeeze est plus subtile. Il n'est, en général, pas dans l'intérêt de la firme intégrée de faire disparaître tout le profit des autres firmes. Il lui suffit de le diminuer, et de faire savoir que, dans l'éventualité d'une concurrence par les prix sur le marché du produit final, il lui est possible de le réduire à néant. Une telle menace garantit la docilité des firmes non intégrées, et bride leurs velléités d'indépendance. Une situation plus conforme à la réalité est représentée dans le schéma suivant.

Graphique 3. – Une politique de tenaille efficace



Dans ce cas, les firmes non intégrées servent d'alibi aux entreprises intégrées. Elles leur permettent d'obtenir un profit élevé, tout en maintenant l'apparence de la concurrence au niveau du produit final.

Une variante de cette politique est la pratique de la double tenaille, qui consiste à simultanément augmenter le prix du produit intermédiaire et diminuer celui du produit final.

Il est important de souligner que le raisonnement présenté dans le cas d'un monopole s'étend sans difficulté, dans la réalité, aux situations d'oligopole. Le pouvoir des firmes intégrées sur celles qui ne le sont pas est de même nature. De nombreux exemples de cette nature sont connus, bien qu'ils n'aient jamais été prouvés en justice. Ce fut notamment le cas d'Alcoa, qui, pendant les années suivant la Première Guerre Mondiale, a systématiquement pratiqué une politique de double tenaille (Perry, 1980).

2.2.3. L'évolution des marchés

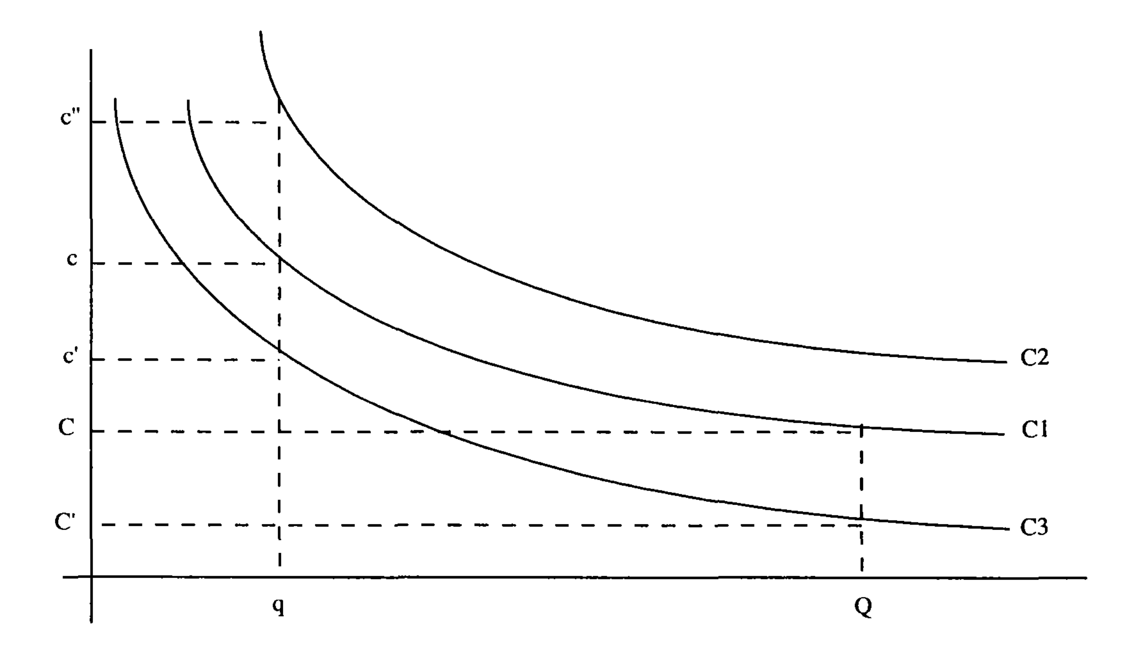
Un dernier aspect de la dimension stratégique de l'intégration verticale est lié à l'anticipation des conséquences que pourrait avoir l'absence d'intégration. La crainte de l'apparition de conditions trop imparfaites de marché au stade amont ou aval peut conduire des firmes à décider de s'y implanter, plutôt que d'avoir à subir les conséquences de cette situation.

Un nouvel exemple permet de mieux éclairer ce raisonnement. On considère deux niveaux dans le processus de production. A l'étape 1, il existe des économies d'échelle importantes et jusqu'à au moins la production Q effectivement réalisée, le coût moyen est décroissant (courbe C_1). La situation au stade 2 est, en revanche, concurrentielle, et chaque entreprise utilise une quantité q du produit fabriqué en 1. On a, naturellement :

$$Q = \Sigma\, q$$

Le raisonnement économique conduit à préconiser l'implantation d'un monopole au stade 1. C'est la condition nécessaire pour bénéficier, le plus possible, des économies d'échelle et satisfaire ainsi au critère d'efficacité dans la production. En effet, le coût moyen des firmes du niveau 2, si elles s'intégraient verticalement à l'étape 1, serait c, supérieur à celui C du monopole. Les entreprises du stade 2 ont aussi la garantie que le prix pratiqué par le monopole pour le produit 1 restera inférieur ou égal à c (Stigler, 1968). S'il n'en était pas ainsi, elles auraient intérêt à s'intégrer à l'étape 1 et à concurrencer le monopole sur son propre marché. La seule précaution à prendre est d'empêcher la firme du niveau 1 de s'intégrer vers l'aval et de se trouver ainsi en situation de pratiquer une politique de tenaille.

Graphique 4. – Déplacement des courbes de coût et intégration verticale



La question est, en réalité, moins simple qu'il n'y paraît, et son analyse rigoureuse implique que l'on prenne en considération les conséquences des choix effectués par les entreprises sur l'évolution de leur situation[1]. Deux phénomènes vont, en effet, contribuer à modifier l'état des faits. Le premier est que le monopole, dès son implantation, va profiter de sa situation pour élever des barrières à l'entrée[2]. De ce fait, la courbe de coût des nouveaux entrants sur le marché n'est plus C_1 mais C_2. C'est le cas pour les firmes du stade 2 si elles décident de s'intégrer verticalement après avoir laissé le monopole s'installer : leur coût de production est c" et non plus c. D'autre part, les entreprises implantées sur le marché 1 vont bénéficier du phénomène d'apprentissage : leur courbe de coût moyen va se déplacer en C_3. Le coût moyen du monopole devient alors C', et celui des firmes de l'étape 2 aurait été c' si elles s'étaient intégrées dès le début.

1. Certains des arguments présentés ici sont empruntés à Williamson (1975).
2. Le chapitre 7 est consacré à l'étude des barrières à l'entrée.

Si l'on tient compte de ces évolutions, le problème se pose en des termes nouveaux. Il ne s'agit plus de comparer le prix p du monopole à c, mais à c'. Or, si elles laissent le monopole s'implanter, les firmes du niveau 2 ne trouveront un avantage à s'intégrer verticalement que si p est supérieur à c''. Les conditions du choix deviennent différentes de celles auxquelles conclut l'analyse statique. Le dilemme naît de ce que les entreprises de l'étape 2 ont intérêt à laisser le monopole s'implanter si le prix qu'il fixe est inférieur à c', mais que leur pouvoir est d'interdire à ce même prix de dépasser c''. Si l'écart entre c' et c'' est important, il peut être justifié, pour les firmes du stade 2, de décider dès l'origine de s'intégrer verticalement.

Il existe une démarche complémentaire des analyses précédentes qui permet de donner un éclairage différent aux raisons de l'intégration verticale. Elle passe par la prise en compte des raisons qui rendent les transactions internes plus efficaces que les échanges sur le marché.

3. DYSFONCTIONNEMENT DES MARCHÉS ET INTÉGRATION VERTICALE

Deux phénomènes peuvent être à l'origine de la supériorité de l'intégration verticale sur le marché, en tant que mode d'organisation de l'activité économique. Il s'agit de l'existence d'actifs spécifiques[1] d'une part, de celle d'externalités d'autre part.

3.1. Le rôle des actifs spécifiques

Dans leur forme la plus pure, les actifs spécifiques du point de vue des transactions sont des actifs spécialisés ne permettant de fabriquer qu'un bien ou service parfaitement déterminé, destiné à un client unique. Par extension, on qualifie aussi d'actifs spécifiques des actifs peu efficaces dans la réalisation de transactions autres que celle pour laquelle ils ont été conçus.

On a montré plus haut que, en termes généraux, lorsqu'existent de tels actifs, les mécanimes du marché ne fonctionnent que de manière imparfaite. Il est alors nécessaire de mettre en place d'autres modalités d'organisation de l'activité économique, dont l'une peut être l'intégration verticale.

Un exemple permet d'illustrer ce phénomène. Une entreprise A demande à son fournisseur B de fabriquer pour elle un produit qu'elle est seule à utiliser (une pièce spéciale incorporée au produit de A, par exemple). En outre, cette production nécessite l'achat par B de matériel très spécialisé, qui ne peut être employé efficacement qu'à cet usage. L'équipement ainsi acquis constitue un actif spécifique. La rationalité économique veut alors que B refuse d'acheter le matériel, et donc que la transaction ne puisse pas se dérouler sur le marché entre deux firmes indépendantes.

1. La problématique des actifs spécifiques a été présentée au chapitre 1. On ne traite ici que des aspects directement liés à l'intégration verticale.

En effet, en acceptant d'acquérir l'actif spécifique, B modifie les conditions de son choix entre produire et ne pas produire. En règle générale, une entreprise accepte de produire si le prix qu'elle obtient est supérieur ou égal à son coût moyen. Dans le cas présent, l'équipement spécifique ne peut servir qu'à satisfaire la demande de A. Une fois cet actif acheté (et financé), l'alternative de B devient ou bien de l'utiliser pour fabriquer le produit destiné à A, ou bien de le laisser inutilisé. Dans les deux situations, B doit supporter le coût associé à l'acquisition et à la détention du matériel spécialisé. Il n'y a donc pas lieu de prendre ce coût en compte lors du choix. B accepte de produire si le prix que lui propose A lui permet de couvrir son coût moyen variable et non son coût moyen total.

Il est donc logique que B refuse de se mettre dans une situation où il est conduit à produire à perte. Il renonce alors à l'achat de l'actif spécifique. Les mécanismes de marché ne permettent pas la production et l'échange de la pièce spéciale. Si A désire qu'elle soit fabriquée, il lui faut organiser l'activité sur d'autres bases.

L'origine du dysfonctionnement du marché se trouve dans le conflit d'intérêt qui oppose A à B pour la fixation du prix. Le niveau de ce dernier détermine le profit réalisé par chaque entreprise. Pour qu'une solution soit satisfaisante, il faut qu'elle fasse disparaître ce conflit.

L'intégration verticale constitue une modalité d'organisation possible. Si A et B sont réunies dans une entreprise unique, le profit total de cette firme intégrée reste inchangé, quelque soit le prix (interne) de la pièce spéciale. Seule la localisation comptable du profit aux différents niveaux peut varier.

Une autre possibilité est que A accepte de financer les équipements spéciaux que B doit utiliser. On a, alors, conclusion d'un contrat personnalisé entre les deux firmes. Le prix de transaction sera défini par référence au coût variable de V qui, en l'absence de coût fixe, est égal à son coût total[1].

La localisation peut, aussi, constituer un actif spécifique. C'est ce phénomène qui explique l'intégration, évoquée plus haut, de l'aciérie et du laminoire à chaud, et non pas la possibilité de réduire les coûts de production. On pourrait, en effet, concevoir que deux entreprises indépendantes s'implantent sur le même site pour profiter des économies de coûts qui en résultent. Il est néanmoins peu probable qu'une telle modalité d'organisation puisse s'avérer durable, pour deux raisons principales.

D'abord, une étroite coordination des activités entre les deux stades est nécessaire pour qu'apparaisse la réduction souhaitée des coûts. Il faut que les lingots produits par l'aciérie puissent pénétrer dans le train du laminoire avant d'avoir eu le temps de refroidir. Les rythmes de production doivent, en permanence, être harmonisés pour qu'il puisse en être ainsi. Il importe, aussi, de prévoir des pénalités en cas de faute en la matière imputable à l'une des deux entreprises.

Ensuite, les intérêts des deux firmes sont directement opposés pour le partage des gains liés à la localisation commune. Une solution acceptable, en termes de prix d'échange, serait longue à négocier et surtout menacée, en permanence, d'être remise en cause. Les adaptations rendues nécessaires par les fluctuations de l'environnement (coûts des approvisionnements de l'aciérie, situation du marché des tôles par exemple) sont, dans une telle situation, difficiles à mettre en œuvre. C'est donc parce que la localisation sur un même site constitue un actif spécifique qu'il y a intégration verticale.

---

1. C'est la solution qu'a adoptée Renault, lorsque ce constructeur a demandé à l'un de ses équipementiers de lui fournir des phares de forme très particulière destinés à l'un de ses modèles.

La valorisation de la recherche-développement soulève souvent des problèmes analogues et conduit à des solutions identiques (Daems, 1983). Il est fréquent, en effet, que ces activités impliquent que les entreprises effectuent des investissements spécifiques, en particulier au cours de leur dernière étape, celle du développement. Il est donc rare que des firmes acceptent de consacrer leurs ressources à la conception de procédés ou de produits nouveaux, sans s'assurer, au préalable, qu'elles ont une probabilité raisonnable de pouvoir récupérer leur mise de fonds et rentabiliser leurs efforts. Elles ont, à cet effet, le choix entre deux types de politiques. Elles peuvent décider ou bien d'exploiter elles-mêmes leurs découvertes sur le plan industriel et commercial (intégration verticale) ou bien de faire financer leurs recherches par un client intéressé par les résultats prévus (contrats personnalisés).

La règle précédente souffre néanmoins des exceptions lorsque la recherche couvre un domaine suffisamment vaste pour que le nombre des acheteurs potentiels soit élevé, et que les investissements ne soient pas spécifiques du point de vue des transactions. C'est parfois le cas, notamment en matière de biotechnologie et de composants électroniques.

Des situations de même nature peuvent se rencontrer lorsque les ressources humaines des entreprises possèdent une qualification suffisamment pointue pour qu'elles constituent un actif spécifique. La formation du personnel à l'emploi d'équipements très spécialisés peut, par exemple, rendre le coût de changement de fournisseur extrêmement élevé. L'expertise acquise dans l'utilisation du matériel ancien est, alors, perdue dans sa presque totalité. De ce fait, l'entreprise acquéreuse exige le plus souvent que le coût de la formation soit assumé par le vendeur des équipements.

L'existence d'actifs spécifiques conduit donc à remplacer l'échange sur le marché par une transaction organisée selon d'autres modalités, intégration verticale ou contrat personnalisé selon les cas. Il en va de même lorsqu'apparaissent des externalités.

3.2. Échanges marchands et externalités

Les externalités sont à l'origine du dysfonctionnement des marchés[1]. Dans le cadre de la problématique de ce chapitre, les externalités en cause sont, pour l'essentiel, localisées à l'interface de la production et de la distribution[2]. Dans le cas où un produit ou un service différencié est vendu sous un nom de marque appartenant au producteur, il devient possible que le comportement d'un distributeur nuise à la réputation de la marque et à l'activité des autres revendeurs. Ce phénomène est lié à la dégradation, pas toujours involontaire, de la qualité du produit par le distributeur en question.

D'un point de vue théorique, l'origine du problème se trouve dans les difficultés empiriques et légales rencontrées par les producteurs pour connaître et contrôler le comportement de revendeurs indépendants. Le contrat de vente classique implique, en effet, un transfert de propriété. Le producteur ne dispose d'aucun droit de regard sur ce que fait le distributeur des biens ou services qu'il a achetés. Il s'expose ainsi au risque que l'attitude d'un revendeur porte atteinte à l'intégrité du produit, et dévalorise, de ce fait, le capital

1. Voir chapitre 4.
2. Williamson (1981).

immatériel que constitue l'usage de la marque. Un exemple de ce phénomène est la possibilité de rupture de la chaîne du froid des produits surgelés, à la suite de précautions insuffisantes prises par les intermédiaires et les revendeurs. Lorsqu'il existe des externalités, le recours au marché s'avère donc peu satisfaisant. Il convient d'organiser les transactions selon d'autres modalités, intégration verticale ou contrats personnalisés.

La prise en compte des dysfonctionnements des marchés permet non seulement d'approfondir l'étude des origines de l'intégration verticale, mais aussi de mettre en évidence l'existence d'autres moyens de réintroduire une certaine efficacité dans le processus d'échange. Avant d'aborder l'analyse de ces situations intermédiaires entre le marché et la hiérarchie, il importe de préciser les problèmes que peut soulever la politique d'intégration verticale.

4. LES LIMITES DE L'INTÉGRATION VERTICALE

L'intégration verticale ne présente pas que des avantages. S'il en était autrement, toutes les entreprises seraient intégrées. Cette politique se heurte à quatre catégories principales de limites. La première concerne l'augmentation de la taille, la seconde la croissance des rigidités, la troisième le risque de sclérose. Enfin, la quatrième est liée à l'existence d'incompatibilités entre les produits (synergies négatives).

Comme la diversification, l'intégration verticale conduit à une croissance de la taille des entreprises, qui tend à rendre plus lourdes et moins efficaces les procédures internes de gestion. Le risque de bureaucratisation est élevé, et, sans doute, plus important que dans le cas de la multiproduction horizontale. En effet, les procédures de décentralisation des décisions que l'on met en place dans ce dernier cas (structure multidivisionnelle par exemple) sont plus délicates à appliquer à l'entreprise intégrée. La difficulté, qui sera analysée plus bas, est de rendre cette décentralisation compatible avec la coordination des activités aux différentes étapes de la chaîne de production.

Une contrainte particulière liée à la dimension se manifeste dans la diversité des tailles minimum optimales (TMO) aux différents niveaux du processus de production. La TMO de l'entreprise est alors déterminée par celle du stade ayant la plus grande des TMO. Si les débouchés du produit final sont inférieurs à la production correspondant à cette taille, il peut s'avérer préférable de renoncer à s'intégrer verticalement. C'est vraisemblablement une contrainte de cette nature qui explique que, avant qu'ils ne se regroupent, les constructeurs automobiles britanniques n'ont pas été intégrés dans la fabrication des carrosseries (Scherer, 1970).

L'intégration verticale accroît aussi les rigidités dans la gestion de l'entreprise, en augmentant le poids relatif des coûts fixes. Les achats effectués à l'extérieur peuvent, en effet, être modulés en fonction des fluctuations de la production de la firme. Ils constituent donc, pour l'essentiel, des charges variables. Il n'en va plus de même dès lors que l'entreprise fabrique elle-même certaines des consommations intermédiaires qu'elle transforme. Les investissements qu'elle doit effectuer pour réaliser ces productions lui permettent, en règle générale, de réduire ses coûts moyens, mais sous la condition que le volume de production soit suffisant pour permettre d'épuiser les économies d'échelle potentielles. L'intégration

verticale amplifie, à la hausse comme à la baisse, l'impact des fluctuations de l'activité de l'entreprise sur ses résultats[1]. Une réduction dans la demande finale peut ainsi avoir des conséquences extrêmement défavorables sur la rentabilité, et même remettre en cause la survie de la firme[2].

Une autre limite à la portée de la politique d'intégration verticale se trouve dans le risque de sclérose. Les étapes intermédiaires de la firme intégrée sont largement isolées du marché réel des biens et services qu'elles fabriquent, et privées, de ce fait, des stimuli de la concurrence. Les incitations à être efficace, aussi bien en termes de coûts en courte période qu'en termes d'adaptation des produits à l'évolution de l'environnement en longue période, sont donc bien moindres que pour une entreprise confrontée en permanence non seulement à des concurrents, mais aussi à des fournisseurs et des clients indépendants, et soumise à la menace d'apparition de produits de substitution. Cette situation tend à engendrer un certain laxisme, et peut même conduire à commettre des erreurs stratégiques graves. Tel fut le cas, par exemple, de General Motors qui consacra des millions de dollars pour améliorer les performances des freins à tambour et construire une chaîne permettant de les fabriquer. A la même époque (fin des années 1950), les constructeurs européens commençaient à monter en série des freins à disques sur les automobiles.

Les effets négatifs de ces deux derniers inconvénients, existence de rigidités et risque de sclérose, peuvent être réduits si l'entreprise intégrée adopte des modalités particulières d'organisation interne. Leur principe est de réintroduire, de manière potentielle ou réelle, des mécanismes de concurrence à l'intérieur de l'entreprise. Une première possibilité est de donner le statut de centre de profit à chaque niveau du processus de transformation. Les prix permettant de valoriser les approvisionnements et les ventes sont établis par référence à ceux des produits analogues échangés sur le marché. L'existence de résultats négatifs peut alors être considérée comme le reflet d'une mauvaise gestion, puisque des firmes indépendantes s'avèrent capables de survivre dans des conditions de prix analogues. Une étape supplémentaire peut être franchie lorsque les différents stades sont autorisés à s'approvisionner ou à vendre réellement sur le marché. Dans ce cas, on instaure, à l'intérieur même de l'entreprise intégrée, des conditions effectives de concurrence[3]. L'autonomie accordée dans les deux cas aux étapes du processus de production implique, pour avoir les effets souhaités, que les pouvoirs de décision soient décentralisés. Cette situation peut sembler peu compatible avec l'existence d'un centre unique de coordination des activités, qui constitue l'un des intérêts de l'intégration verticale. Il convient en fait, comme dans le cas de la structure multidivisionnelle, de bien distinguer entre la gestion des activités courantes et la planification stratégique. Cette dernière doit rester centralisée, la liberté accordée aux différentes unités se limitant aux seules décisions relatives à la première.

Il faut enfin souligner que l'un des problèmes majeurs que soulève l'intégration verticale est celui de la compatibilité des produits. Il existe, en effet, un risque non négligeable qu'apparaissent des synergies négatives entre les diverses activités. La liberté de choix est réduite par rapport aux autres situations de multiproduction, puisque la logique est pure-

1. Ce phénomène d'amplification est analogue à celui que crée l'existence d'un levier important dans la structure du financement des entreprises. La rémunération des créanciers constitue un coût fixe pour la firme.
2. La disparition du Saturday Evening Post s'explique ainsi (Thiétart, 1990).
3. On parle alors, parfois, d'intégration ouverte (Chevalier, 1990).

ment technique. La firme s'intègre en amont ou en aval des stades où elle est implantée. Il arrive parfois que l'importance de certains effets négatifs soit mal anticipée, parce que ceux-ci relèvent d'antagonismes entre les systèmes de valeurs prévalant aux diverses étapes de la chaîne de production, c'est-à-dire de conflits de cultures. Un exemple de ce phénomène a été analysé par Pinardon (1989). Le cas est celui d'une entreprise du secteur de l'aluminium, intégrée de la fabrication du métal à celle des produits finis. Une de ses activités, à ce dernier stade, consistait en production de papier d'aluminium, dont le marché est fortement concurrentiel. Un impératif de survie à ce niveau était la réduction des coûts, qui supposait la diminution de la quantité de métal incorporée au papier. Mais à l'étape immédiatement amont, celle de fabrication des tôles, le critère privilégié de performance était le volume des ventes. L'existence de ces objectifs incompatibles aux deux étapes a contraint l'entreprise à abandonner la production de papier d'aluminium.

Comme en matière de diversification, les conséquences négatives de ces modalités de multiproduction n'ont eu, le plus souvent qu'une importance secondaire pendant la période de croissance rapide des économies occidentales. Elles passent, en revanche, au premier plan dans les circonstances actuelles. On assiste, ainsi, à la remise en cause de certaines politiques d'intégration verticale : les firmes se séparent des productions présentant des synergies négatives avec les activités qu'elles désirent conserver (politique de rencentrage). Mais cette remise en cause peut être aussi involontaire et brutale, prenant la forme d'une offre publique d'achat (OPA) hostile, dont l'aboutissement est le démantèlement de l'entreprise visée. Les opérations de restructuration et les OPA hostiles concernant les firmes intégrées ont été particulièrement nombreuses ces dernières années dans certains secteurs, comme par exemple celui de l'industrie pétrolière[1].

L'intégration verticale, en raison de ses limites, n'est pas la panacée aux dysfonctionnements du marché. Dans un certain nombre de circonstances, on tend à lui préférer d'autres modalités d'organisation.

5. ENTRE LE MARCHÉ ET LA FIRME INTÉGRÉE

Il existe, en effet, de nombreuses situations intermédiaires entre les transactions marchandes et celles qui se déroulent à l'intérieur d'une hiérarchie. L'une des plus connues et des plus fréquentes est la sous-traitance. Il n'est guère possible de procéder à une étude détaillée des avantages et des inconvénients de chacune de ces formes d'organisation des échanges. On se limitera donc à n'aborder ici que deux grandes catégories de relations verticales : les restrictions verticales et les accords de coopération ou de partenariat. Ce choix se justifie non seulement par l'importance quantitative croissante de ces types d'organisation dans le processus économique, mais aussi par le nombre et la variété des problèmes qu'ils soulèvent aux plans méthodologique, théorique et pratique aussi bien dans le domaine de l'économie que dans celui du droit.

1. Une analyse détaillée de cette évolution est présentée dans le chapitre 9.

5.1. Les restrictions verticales

De manière générale, on appelle restrictions verticales les contraintes qu'une entreprise située à une étape de la chaîne de production impose à des firmes localisées à d'autres niveaux, limitant ainsi leur liberté de comportement[1]. Dans la grande majorité des cas, ces relations s'établissent à l'interface de la production et de la distribution. Elles prennent des formes diverses : contrats de franchise ou de concession[2] avec ou non des limitations territoriales ou temporelles, contrats de distribution exclusive, prix de revente imposé, obligation d'acheter simultanément plusieurs produits liés. Certaines de ces pratiques sont légales, d'autres considérées comme anti-concurrentielles.

Sur le plan de l'analyse théorique, on pu montrer (Mathewson et Winter, 1984) que lorsque le produit est différencié et que les détaillants doivent informer leur clientèle sur ses caractéristiques, il apparaît des externalités entre revendeurs et producteurs d'une part, et entre les revendeurs eux-mêmes d'autre part. Il en résulte des dysfonctionnements du marché, que les restrictions verticales permettent de surmonter.

Deux formes de restrictions présentent un intérêt particulier pour l'analyse. La première, considérée le plus souvent comme illégale, est le prix de revente imposé. La seconde, qui est licite, est le contrat de franchise.

5.1.1. Le prix de revente imposé

La pratique des prix de revente imposé[3] consiste, pour le producteur, à fixer le prix de vente au détail de son produit ou, selon les cas, un plafond ou un plancher à ce prix. Un certain nombre d'auteurs ont proposé des justifications théoriques à ce comportement.

Telser (1960) défend le raisonnement suivant. Si les détaillants doivent fournir, avant la vente, des informations sur le produit à la clientèle, il est un risque qu'apparaissent des comportements de « passager clandestin »[4]. Des revendeurs peuvent, en effet, profiter de cette situation pour ne pas rendre le service, et donc ne pas en supporter le coût, et attirer les clients potentiels déjà informés par d'autres en pratiquant un prix plus faible que celui de leurs concurrents. La portée de cet argument est, en réalité, limitée du fait de l'existence de coûts de transaction élevés pour les acheteurs, qui devraient collecter l'information gratuite dans un lieu de vente et procéder à l'acquisition dans un autre. Cette analyse n'est donc pertinente que dans le cas de produits complexes, à prix unitaire élevé[5]. Dans cette dernière éventualité, il est d'ailleurs fréquent qu'une formation après-vente sur l'utilisation du produit soit nécessaire : le revendeur peut facturer ce service de manière séparée à ceux qui ne sont pas ses clients, et couvrir ainsi les coûts des informations qu'il a dispensées de manière gratuite.

Une thèse plus satisfaisante a été proposée par Marvel et Mc Cafferty (1984). Selon eux, certains revendeurs produisent le service particulier de certifier la qualité des produits aux

---

1. Les restrictions verticales, après avoir été négligées pendant longtemps, font, depuis peu, l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques. Le Journal of Industrial Economics a consacré un numéro spécial à ce sujet en septembre 1991.
2. Il existe des franchises de production et des franchises de vente, alors que les concessions sont toujours de vente. Mais la grande différence entre ces deux contrats est que la franchise implique un transfert de savoir-faire.
3. Retail Price Maintenance (RPM) en anglais.
4. « Free Rider » en anglais. Ce comportement est rendu possible par l'existence d'externalités positives.
5. Cet argument a pourtant été avancé pour justifier l'adoption de la loi Lang sur le prix de revente des livres.

yeux de la clientèle. Cette certification est coûteuse, ne serai-ce que parce qu'elle exige un examen approfondi des caractéristiques des produits que l'on accepte de revendre. Mais, une fois le label de qualité accordé, d'autres détaillants peuvent être tentés de profiter de la situation en pratiquant un prix plus faible que celui des certificateurs.

Springer et Frech (1986) ont proposé une autre explication : la structure des prix de gros déterminés par le producteur est le reflet de la qualité des produits qu'il offre. Si le revendeur est libre de fixer ses prix, il n'est pas tenu de respecter cette hiérarchie. Les prix de détail n'étant plus alors l'expression des qualités relatives des produits, il peut en résulter une dégradation de l'image de marque du producteur et donc un préjudice pour ce dernier.

Malgré ces tentatives de justification, il existe un certain consensus sur le fait que l'imposition d'un prix de revente réduit la concurrence et présente donc plus d'inconvénients que d'avantages pour la collectivité. C'est pourquoi cette pratique est, en règle générale, interdite. En revanche, les contrats de franchise sont considérés comme parfaitement licites, sous réserve de ne pas comporter de clauses trop contraires au principe de concurrence.

5.1.2. Les contrats de franchise

Le contrat de franchise confère le droit d'utiliser un nom de marque. Le comportement des titulaires de ce droit peut ainsi être à l'origine d'externalités qui concerneront le propriétaire du nom. Il est donc normal que ce dernier désire conserver le pouvoir de contrôler que l'on ne porte pas atteinte à la réputation de sa marque. Il lui faut, pour cela, disposer d'un droit de regard sur le comportement de ses clients, et la possibilité de les sanctionner si leur attitude lui est préjudicable. De ce fait, les relations entre franchiseurs et franchisés sont d'une nature particulière, puisque la liberté des seconds en matière de gestion est limitée par la supervision exercée par les premiers.

Une dernière remarque concerne une autre forme de restriction verticale, la pratique du groupage. Le producteur impose à ses revendeurs d'écouler simultanément plusieurs produits complémentaires qu'il fabrique (photocopieuses et encre pour photocopies ou papier spécial par exemple). En jouant sur les marges, il peut espérer augmenter son profit global[1]. Ce comportement est, bien entendu, parfaitement illégal.

Enfin, un autre aspect de la transformation des accords entre firmes est lié au développement des accords de coopération.

5.2. Coopération et partenariat

L'observation des économies modernes montre qu'il est de plus en plus fréquent que des transactions ne s'effectuent ni sur la base des mécanismes de marché, ni sur celle d'une allocation administrative à l'intérieur d'une entreprise. Le développement des contrats à long terme et celui de la sous-traitance constituent une illustration de cette évolution. Le phénomène le plus marquant est l'apparition de collaborations entre firmes indépendantes. Celles-ci peuvent prendre des formes diverses et avoir des objets multiples, allant de la coordination des activités courantes à des opérations jointes de recherche-développement. On peut, à cet égard, évoquer deux cas particulièrement caractéristiques et importants.

1. Un cas similaire, mais d'où toutes contraintes organisationnelles étaient exclues, a été évoqué dans le chapitre 5.

Le premier est celui du partenariat, qui suppose, pour une opération donnée, un partage des avantages, mais aussi des risques entre fournisseurs et clients. Par exemple, dans l'industrie automobile, un constructeur qui lance un nouveau modèle peut garantir à l'un de ses fournisseurs un pourcentage donné d'un équipement déterminé devant être monté sur le modèle (75% des radiateurs par exemple). L'équipementier s'engage, en contrepartie, à transférer au constructeur une partie des économies qu'il obtiendra du fait de la longueur de la série de production. Ce type de collaboration, qui conduit à la création d'un actif spécifique, ne se heurte pas aux problèmes de comportement opportuniste évoqués plus haut. En effet, ce n'est pas la simple conclusion de l'accord, mais son exécution, qui est à l'origine de l'avantage que les entreprises sont appelées à se partager. Le phénomène est dynamique, et non pas statique. Dans le cas des actifs spécifiques liés à la localisation, par exemple, les possibilités de baisse de coût apparaissent dès l'implantation des firmes sur le même site, c'est-à-dire avant l'échange. Les intérêts des entreprises sont donc directement antagonistes lorsqu'il s'agit de fixer le prix. Dans la situation de partenariat, au contraire, la diminution du coût est le résultat de la coopération entre les firmes. Pour pouvoir en bénéficier, il leur faut donc collaborer de manière durable, ce qui n'est possible que si elles se comportent loyalement et respectent l'accord qu'elles ont conclu.

Le second domaine dans lequel on assiste à une évolution rapide est lié à l'intégration, totale ou partielle, des systèmes informatiques des fournisseurs et des clients. Le client peut, par exemple, vérifier directement l'état des stocks de son fournisseur, ou même, à la limite, modifier un programme de production en cours ou en lancer un nouveau. Le développement de la conception assistée par ordinateur permet aussi, en matière de recherche-développement, de tirer un avantage certain de la connexion des systèmes informatiques.

L'introduction des technologies liées à l'information dans le processus d'échange entre fournisseurs et clients permet d'en améliorer l'efficacité en réduisant les coûts et en augmentant la vitesse. Mais il en résulte aussi une mutation de la nature des relations entre acteurs du jeu économique, et un changement des conditions de la concurrence. Le phénomène concerne les rapports aussi bien des firmes entre elles que des entreprises et des utilisateurs finals des produits et des services.

Cette situation nouvelle se caractérise par l'accès direct qu'obtient le client à une partie du système informatique de son fournisseur. Il peut ainsi consulter certaines des données qui y sont stockées, et éventuellement envoyer des instructions qui, selon les cas, seront ou non exécutées automatiquement. Ces nouveaux liens se généralisent, et les exemples en sont nombreux. Une grande banque new-yorkaise a installé, dans le bureau des trésoriers des firmes multinationales clientes, un terminal relié à son ordinateur. Les trésoriers ont ainsi la possibilité de gérer directement et en temps réel leur trésorerie en devises. En France, les systèmes de conception assistée par ordinateur (CAO) des grands équipementiers de l'automobile sont connectés à ceux des bureaux d'études de constructeurs. Il devient ainsi possible de concevoir, en commun, les équipements adaptés aux nouveaux modèles. Certains de ces avantages sont aussi offerts au grand public. C'est notamment le cas en France avec la diffusion du minitel. L'utilisateur final peut ainsi gérer son compte en banque, passer des commandes aux entreprises de vente par correspondance, réserver des places de train ou d'avion, ou consulter les dernières nouvelles.

Au-delà de ses aspects techniques, cette évolution a pour conséquence de modifier la nature des relations fournisseurs-clients. Une condition du succès se trouve dans l'existence d'une coopération, plus ou moins étroite selon les cas. Lorsque le pouvoir du client se limite à consulter des données publiques et à transmettre des instructions qui seront contrôlées

avant d'être exécutées, la principale différence avec les rapports habituels est dans la réduction des coûts et l'augmentation de la vitesse. Mais, bien souvent, ce seuil est largement dépassé. Une grande entreprise de distribution a installé des terminaux à la fois chez ses clients et chez ses fournisseurs. Les premiers peuvent ainsi passer immédiatement leurs commandes en fonction de leurs besoins : ils réalisent des économies sensibles en réduisant le niveau de leurs stocks. Les seconds doivent maintenir leurs stocks au-delà d'un seuil imposé par la firme de distribution, et fournir en permanence des informations à cette dernière sur leurs niveaux et sur les prix. Lorsqu'une commande d'un client arrive à l'entreprise, son ordinateur lit les bases de données relatives aux différents fournisseurs et passe commande à ceux dont les prix sont les plus faibles et les stocks suffisants[1].

De manière plus générale, l'interconnexion des ordinateurs favorise la mise en place du système « juste à temps ». Mais elle implique une interdépendance croissante entre les entreprises et une diminution de leur autonomie de décision. Elle suppose aussi que certaines informations souvent considérées comme confidentielles, soient accessibles à des personnes (ou des ordinateurs) extérieurs à l'entreprise. Les gains que l'on peut attendre de la mise en place de ces nouvelles relations entre firmes sont donc dépendants du degré de confiance qui s'instaure entre les acteurs. Or les intérêts des fournisseurs et des clients sont, dans une certaine mesure, antagonistes. Le développement d'une coopération étroite passe donc par la réduction, voire la suppression, de ces oppositions. Il faudrait que, de même que l'on tente d'y parvenir à l'intérieur des firmes, les différents acteurs prennent conscience qu'ils participent au même processus de création de valeur et que leur réussite individuelle dépend du succès de l'œuvre commune. Il semble que les entreprises occidentales aient plus de difficultés que les japonaises, et plus généralement les asiatiques, à adopter cette nouvelle mentalité.

Les effets de cette modification des relations sur les rapports de pouvoir sont donc complexes. Le renforcement des phénomènes de domination est souvent plus apparent que réel, en ce sens que l'augmentation de l'interdépendance concerne tous les acteurs en cause. La supériorité traditionnelle du donneur d'ordres sur son sous-traitant tend, par exemple, à s'atténuer en raison de la nécessité d'une coopération active entre les entreprises. En revanche, de nouveaux problèmes surgissent de ce fait. A qui, par exemple, revient la propriété d'un produit créé en commun par les services d'études d'une entreprise et de ses fournisseurs (ou de ses clients) ? La question est, plus généralement, celle du partage des fruits d'une activité créatrice développée de manière conjointe. Il est toujours difficile, dans ce cas, de déterminer avec précision la contribution, et donc les droits de chacun.

Ces modalités intermédiaires d'organisation ont le mérite de permettre de conserver certains avantages de l'intégration verticale, tout en réduisant le poids de ses inconvénients. Il est probable qu'ils seront appelés à se développer dans le futur, et sans doute à prendre de nouvelles formes.

Cette analyse des situations de multiproduction a sans doute soulevé plus de questions qu'elle n'a apporté de réponses. Elle a néanmoins le mérite de souligner la complexité des choix auxquels sont confrontées les entreprises dans ce domaine, et de montrer les enjeux qui leur sont associés. La politique de multiproduction apparaît comme un élément essen-

1. General Motors procède de la sorte avec ses équipementiers. Cette entreprise se trouve, de ce fait, à la tête d'un important réseau privé de télécommunication.

tiel de la stratégie des firmes, moyen à la fois de réduire le poids des contraintes nées de l'environnement, mais aussi d'agir sur ce dernier. Cette politique ne doit jamais être considérée comme définitive, mais, au contraire, être une remise en cause permanente des choix passés. Il faut savoir, selon les circonstances, lancer de nouvelles productions, ou en abandonner d'anciennes. Les éléments de réflexion proposés dans ces deux derniers chapitres ont pour seule ambition d'éclairer ce problème délicat. Ils ne prétendent pas apporter de réponse définitive à une question aussi multiforme que complexe, pour laquelle les méthodes habituelles de l'analyse économique s'avèrent mal adaptées.

Annexe

Systèmes automatisés de réservation et pratiques anticoncurrentielles

La plupart des réservations sur les vols commerciaux est effectuée, aux États-Unis, par l'intermédiaire d'agences de voyage, qui, depuis le milieu des années 1970, utilisent des terminaux reliés à des systèmes informatisés. Les deux principaux systèmes en fonctionnement en 1985 étaient la propriété de deux compagnies aériennes exploitant un important réseau intérieur : Sabre pour American Airlines et Appolo pour United.

Cette situation n'était pas le fruit du hasard. En effet, le nombre de manières de se rendre, aux États-Unis, d'une ville à une autre par air est en règle général trop élevé pour qu'il soit possible d'afficher toutes les possibilités sur un seul écran de terminal d'ordinateur. L'ordre d'apparition des vols joue alors un rôle considérable dans le choix de l'agent de voyage et du passager. Une étude faite en 1981 par American Airlines sur les ventes de billet effectuées par l'intermédiaire du système Sabre est très révélatrice à cet égard. 92 % des ventes provenaient du premier écran. Contrôler un système de réservation, et donc pouvoir déterminer l'ordre de présentation des vols, s'avérait donc extrêmement rentable[1]. Or, en 1985, il n'existait qu'un embryon de réglementation en la matière, qui n'était guère contraignant pour les propriétaires des systèmes[2].

Le contrôle d'un système automatisé de réservation a largement contribué à permettre à United d'améliorer sa position sur le marché des liaisons transpacifiques, et, plus particulièrement, sur celui des vols entre les États-Unis et le Japon. Par exemple, à cette époque, le système Appolo ne faisait pas apparaître, pour les trajets internationaux, les vols en correspondance si le transporteur n'avait pas de droit de trafic local. Ainsi, sur un vol États-Unis - Okinawa via Tokyo, il n'était pas possible d'y trouver une correspondance assurée depuis Tokyo par Northwest[3]. Par contre, celles de JAL figuraient sur l'écran. Bien plus, les agents de voyage japonais utilisaient un système de réservation contrôlé par JAL, le JAL-COM III. Sur ce système, le premier écran ne présentait que les vols de JAL. Il n'était donc pas exclu que United ait eu l'occasion de négocier avec JAL la possibilité de s'octroyer réciproquement un traitement de faveur sur chacun des systèmes (on rapporte l'existence d'un accord semblable entre American et Lufthansa sur l'Atlantique).

En jouant sur les systèmes de réservation, United avait donc la possibilité, après avoir augmenté son offre sur les liaisons transpacifiques, d'accroître les coûts de ses concurrents en les forçant ou bien à voler avec des sièges vides, ou bien à consentir des efforts commerciaux supplémentaires pour les remplir. La modulation des tarifs de réservation auprès des agents de voyage[4] était aussi une arme potentielle efficace.

---

1. On rapporte que, dans un cas, United a offert $ 500 000 et d'autres avantages (usage gratuit du système – y compris les télécommunications – pendant 5 ans entre autres) à un agent de voyage pour qu'il adopte le système Appolo.
2. Ce n'est qu'après 1985 qu'une réglementation fédérale stricte a organisé l'ordre de présentation des vols : non-stop d'abord, directs (avec escale) ensuite, avec correspondance enfin. A l'intérieur de chaque catégorie, l'ordre est strictement chronologique. Dès 1984 néanmoins, anticipant cette réglementation, la réservation sur les systèmes informatisés est devenue payante, alors qu'elle était auparavant gratuite. Chaque compagnie paye environ $ 2 par siège réservé grâce à ces systèmes. Du même coup, l'activité de réservation informatisée est devenue très lucrative. La vente - à un bon prix - d'Appolo par United en est l'illustration.
3. L'interdiction du trafic local ne s'applique pas aux passagers des vols internationaux en transit.
4. Une compagnie peut, par exemple, consentir des commissions dont le montant unitaire croît avec le volume des réservations faites sur ses vols.

Chapitre 7
Les barrières à l'entrée

L'étude empirique des structures de marché conduit à mettre en évidence l'existence d'un coût spécifique plus ou moins élevé que doit supporter une entreprise désireuse de s'implanter sur un marché nouveau. Ce coût traduit la présence de barrières à l'entrée du secteur.

La théorie néo-classique ne traite ce problème que de manière très partielle. Elle ne retient en effet que deux hypothèses extrêmes. Ou bien le coût est suffisamment élevé pour que l'entrée soit impossible (monopole par exemple) ou bien il est nul et l'entrée est libre (équilibre de longue période de la concurrence pure et parfaite).

Ce phénomène joue pourtant un rôle notable dans l'analyse et la compréhension des stratégies d'entreprise. Il n'est certainement pas sans influence sur les comportements et les modalités de diversification et d'intégration verticale. Il permet aussi d'étendre la portée du concept de concurrence en introduisant, à côté de la concurrence effective sur le marché qui est la seule, en général, à être prise en considération, la concurrence potentielle, due aux firmes désireuses de pénétrer dans la branche.

1. DÉFINITION ET MESURE

Les barrières à l'entrée sont constituées par l'ensemble des obstacles que doivent surmonter des entreprises désirant pénétrer un marché nouveau. Par pénétration sur un nouveau marché, on entend ici une opération de diversification interne, et non pas le rachat d'une firme existante. Il convient de souligner que ces barrières diffèrent d'un secteur à l'autre et, pour une branche déterminée, d'un entrant potentiel à l'autre. Il est clair qu'il existe, en général, des entreprises qui occupent des positions privilégiées pour s'implanter sur un marché donné[1]. Le corollaire de cette définition est que les barrières à l'entrée assurent une certaine protection des firmes présentes dans le secteur. Elles leur permettent, notamment, de conserver de manière durable un profit économique positif, donc d'avoir une rentabilité des capitaux investis supérieure à la moyenne de l'économie[2].

La rationalité économique voulant que les entrants potentiels comparent les avantages et les inconvénients de l'entrée, la situation d'indifférence est celle où coûts et bénéfices de

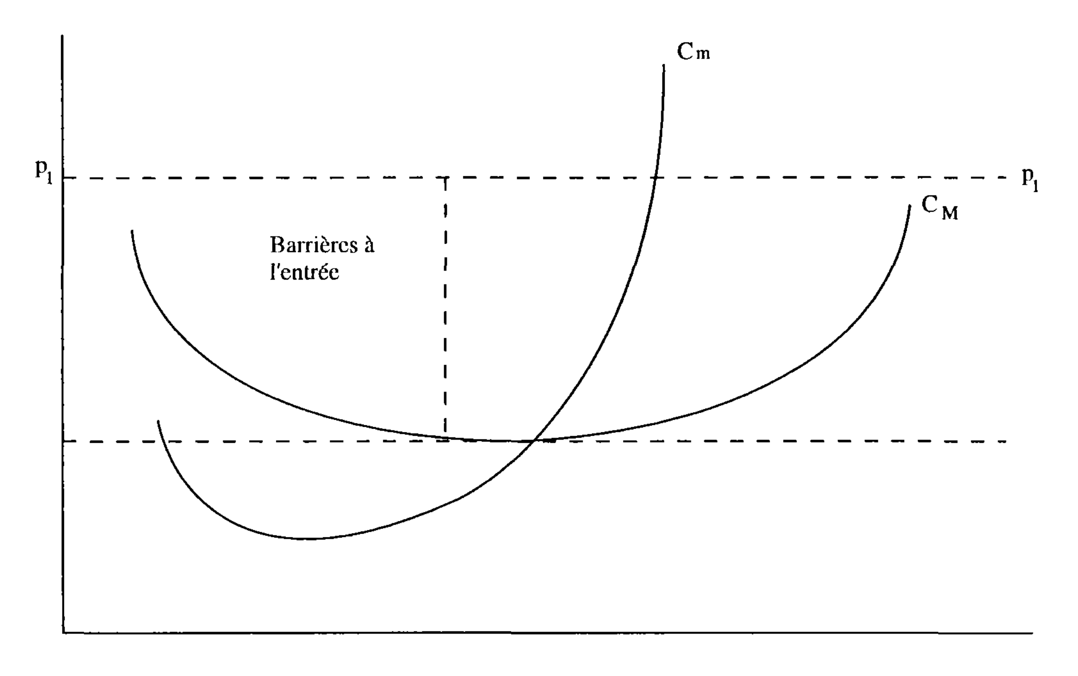
1. Ce phénomène n'est certainement pas étranger à la préférence souvent affichée par les firmes pour les diversifications de proximité.
2. Les barrières à l'entrée sont donc, en principe, capitalisées dans la valeur marchande des firmes implantées dans la branche. De ce fait, le nouvel entrant doit ou bien directement supporter le coût associé aux barrières à l'entrée s'il pénètre par diversification interne, ou bien l'inclure dans le prix de rachat, s'il s'implante par diversification externe.

l'opération s'équilibrent. Les barrières sont donc égales aux coûts particuliers que doivent supporter les candidats à l'entrée, c'est-à-dire, de manière corollaire, aux avantages dont bénéficient les firmes implantées dans le secteur sur les entrants potentiels.

En toute rigueur, l'importance des barrières à l'entrée devrait être évaluée d'après le taux de profit économique positif que peuvent maintenir les firmes de la branche, sans provoquer l'apparition de nouveaux concurrents. En fait, il n'est pas toujours commode de raisonner en termes de taux de profit et l'on préfère souvent utiliser un indicateur lié au prix.

On est ainsi conduit à introduire le concept de prix limite. En l'absence de toute barrière à l'entrée, l'équilibre de longue période du secteur est celui de la concurrence pure et parfaite : le prix est égal au minimum du coût moyen, et le profit économique est nul. L'existence de barrières à l'entrée permet aux entreprises d'obtenir un taux de profit plus élevé que la moyenne de l'économie et donc de fixer de manière durable leur prix à un niveau supérieur au minimum du coût moyen sans induire l'apparition de nouveaux concurrents. Le prix limite, p_l, est alors le prix le plus haut que les firmes du secteur peuvent maintenir en longue période sans provoquer de nouvelles entrées. L'écart entre le prix limite et le minimum du coût moyen constitue un indicateur de la hauteur des barrières à l'entrée.

Graphique 1. – Barrières à l'entrée et prix limite



L'étude empirique des structures de marché relève d'une branche particulière de la science économique : l'économie industrielle. On estime généralement que les barrières à l'entrée trouvent leur origine dans des facteurs structurels. Il apparaît pourtant que, bien souvent, les barrières à l'entrée ne procèdent pas uniquement des éléments caractéristiques d'un secteur mais sont le résultat d'une politique volontariste des entreprises. Ce sont ces deux aspects complémentaires que nous allons envisager successivement tout en notant, dès à présent, qu'il est parfois artificiel de les opposer trop systématiquement. Cette analyse nous conduira à aborder, dans un second temps, l'étude de certains aspects des stratégies de menace, et celle du rôle particulier que jouent les barrières à la sortie.

2. LES BARRIÈRES STRUCTURELLES

Cette première démarche est largement statique, mais elle permet d'éclairer certains aspects du problème[1]. On retient habituellement quatre raisons structurelles à l'apparition des barrières à l'entrée : les économies d'échelles, par l'intermédiaire de l'effet de pourcentage, la différenciation, les avantages absolus de coût et les contraintes institutionnelles. Ces diverses explications ne sont pas incompatibles, et peuvent se rencontrer de manière simultanée.

Pour bien suivre les raisonnements développés ici, il convient de conserver à l'esprit que l'on tente de déterminer les raisons pour lesquelles des entreprises renoncent à s'implanter dans certaines branches, malgré l'attrait exercé par l'existence d'un taux de profit supérieur à la moyenne.

2.1. Économies d'échelle et effet de pourcentage

L'effet de pourcentage apparaît lorsque, pour bénéficier des avantages procurés par les économies d'échelles existant dans le secteur, le nouvel entrant est conduit à s'implanter avec une taille non négligeable devant celle du marché. Ce dernier se trouve alors, naturellement, en situation d'oligopole. L'entrée perturbe donc l'équilibre du secteur et conduit les firmes en place à réagir, selon des modalités qui peuvent être diverses : par exemple, les entreprises installées peuvent décider de maintenir constante leur production et laisser le prix du secteur décroître ou au contraire réduire leurs ventes de manière à conserver ce prix, initialement supérieur au minimum du coût moyen, constant. Dans toutes ces éventualités, l'existence de cette réaction peut entraîner la disparition d'un profit économique qui existait avant l'entrée. Dans ce cas, la politique d'implantation dans le secteur perd évidemment tout son attrait. Le nouvel entrant doit donc essayer d'anticiper le comportement qu'adopteront, après son apparition, les firmes déjà implantées sur le marché. On retrouve ainsi, dans un cadre élargi, les situations d'interdépendance conjecturale caractéristiques de la concurrence dans les oligopoles (Sweezy, 1939 ; Cotta, 1970). Il convient donc que le candidat à l'entrée envisage les diverses réactions possibles avant de prendre sa décision.

Dans le cas, par exemple, où il prévoit que les firmes du marché maintiendront constante leur production après l'entrée (Sylos-Labini, 1962), il est possible que l'augmentation de l'offre totale dans la branche conduise le nouveau prix d'équilibre à s'établir à un niveau inférieur au minimum du coût moyen. Le nouvel entrant, anticipant cette évolution, renoncera alors à pénétrer dans la branche.

De manière plus formalisée, si l'on appelle p_0 et q_0 le prix et l'offre totale sur le marché avant l'entrée, C_M le coût moyen des firmes en place et du nouvel entrant, q_e la production du nouvel entrant, et p_1 et q_1 le prix et l'offre totale après entrée, on a :

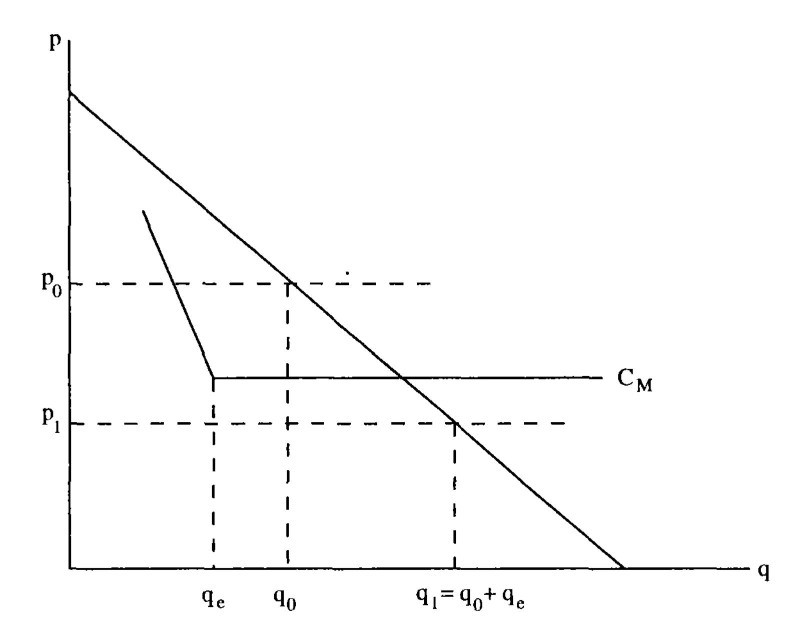
$$q_1 = q_0 + q_e$$

$$p_1 < p_0$$

1. On se limite ici à un exposé rapide des explications relevant de cette première catégorie. Celles-ci font, en effet, l'objet de développements détaillés dans la majorité des ouvrages consacrés à l'économie industrielle. Le lecteur peut utilement consulter à cet égard Bain (1956, 1959), Hay et Morris (1979, 1991), Jacquemin (1975), Scherer(1970, 1980) et Scherer et Ross (1990).

Il n'est donc pas exclu, ainsi que le montre le graphique suivant, que la valeur de q_e soit suffisamment grande pour que p_1 soit inférieur au minimum du coût moyen.

Graphique 2. – Effet de pourcentage et hypothèse de Sylos-Labini



Si l'on connaît les fonctions de demande et de coût, c'est-à-dire l'élasticité prix de la demande et l'importance des économies d'échelle, il n'y a pas de difficulté à déterminer la valeur du prix limite. En effet, pour qu'il y ait entrée, il est nécessaire qu'existe une dimension q_e telle que le coût moyen du nouvel arrivé soit inférieur au prix qui s'établit sur le marché. S'il n'en est pas ainsi, l'entrée s'avère non rentable. Le nouveau prix d'équilibre p_1 est lié à p_0 et à q_e par la relation suivante :

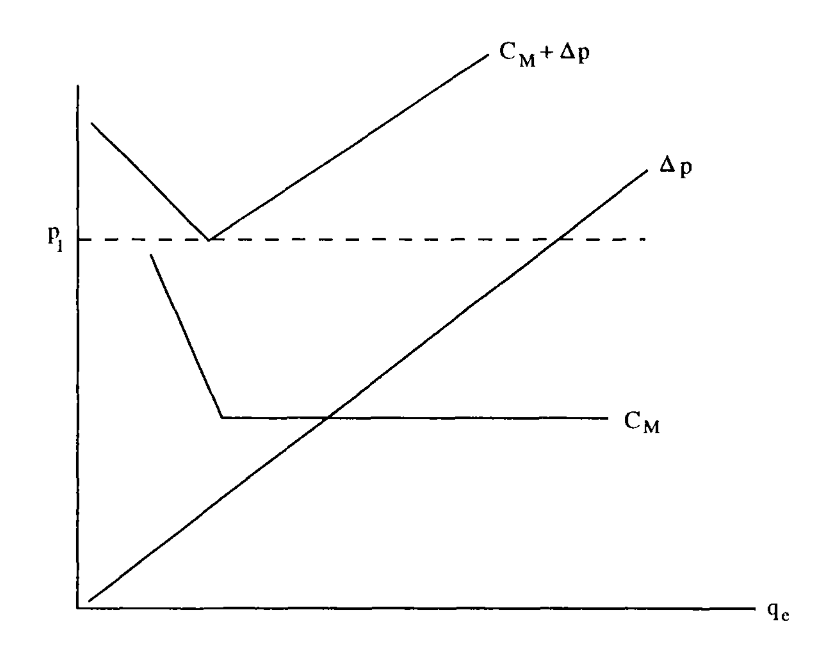
$$p_1 = p_0 - \Delta p(q_e)$$

Il n'y aura donc pas d'entrée si, pour toutes les valeurs de q_e, on a toujours :

$$C_M(q_e) > p_1(q_e)$$

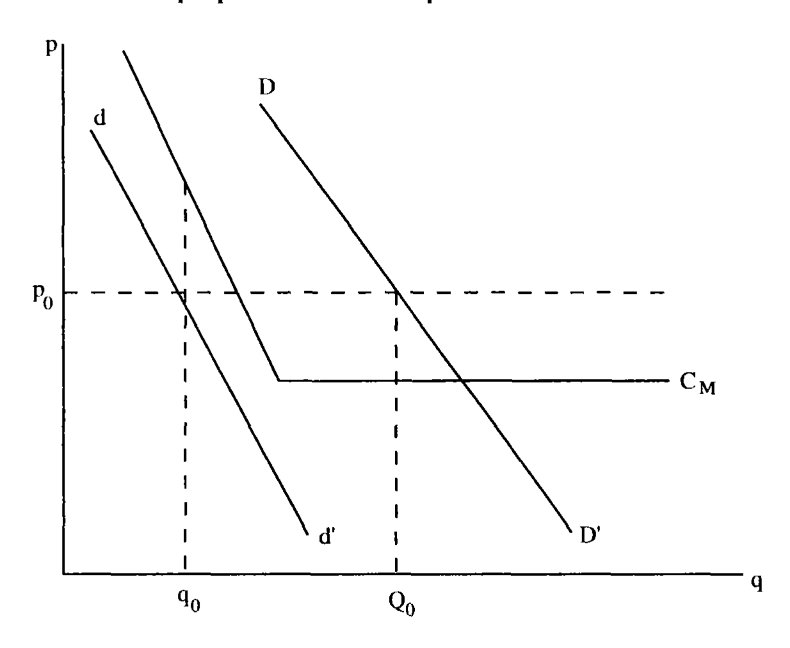
Il en résulte que le prix limite, p_1, est au minimum de la somme $C_M(q_e) + \Delta p(q_e)$.

Graphique 3. – Prix limite et comportement de Sylos-Labini



A l'autre extrémité du spectre des comportements possibles, on peut envisager le cas où les firmes du marché acceptent de faire une place au nouvel entrant et de réduire leur production de manière à maintenir le prix à son ancien niveau p_0, supérieur au minimum du coût moyen. La question est, alors, de déterminer les ventes que pourra réaliser le nouvel entrant. Il faut, à cet effet, connaître la demande qui s'adresse à lui, et que l'on appelle demande résiduelle L'hypothèse implicite que l'on retient habituellement est que la demande totale à la branche se répartit de façon égalitaire entre les entreprises présentes sur le marché (absence de différenciation du produit). Dans cette situation, si la fonction de demande du nouvel entrant est représentée par la courbe DD', l'entrée est justifiée, puisqu'elle permet d'obtenir un profit positif. En revanche, si cette courbe est dd', le candidat renonce à pénétrer sur le marché.

Graphique 4. – Stabilité des prix et demande résiduelle



L'étude de l'effet de pourcentage présente un intérêt supplémentaire : elle souligne que les phénomènes d'interdépendance conjecturale ne sont pas limités à la seule concurrence effective entre grandes entreprises, mais concernent aussi la concurrence potentielle. Le profit préexiste à l'entrée, et c'est l'anticipation de sa disparition qui constitue le facteur dissuasif de l'entrée. Les stratégies adoptées, aussi bien par l'entrant potentiel (pénétrer ou non dans le secteur) que par les firmes en place (modalités de réaction), vont donc dépendre du comportement prêté aux autres. La prise en compte du problème de l'entrée conduit ainsi à élargir la notion de concurrence au-delà des frontières du marché.

2.2. La différenciation

Le rôle de la différenciation sera analysé en détail lors de l'étude des politiques d'érection des barrières à l'entrée. On se bornera donc à en rappeler ici les principales caractéristiques.

La différenciation attache une demande propre à chaque entreprise. Les clients ne sont plus sensibles au seul prix, mais aussi aux caractéristiques objectives et subjectives du produit offert par chacune des firmes[1]. Ces dernières bénéficient d'un capital de notoriété, ce qui n'est pas le cas, sur le marché qu'il vise, pour le nouvel entrant. Si l'entrant potentiel désire attirer des clients, il lui faut surmonter ce handicap soit en pratiquant un prix plus faible que les firmes déjà implantées, soit en développant une politique commerciale plus agressive et donc plus coûteuse. Ce désavantage reflète donc l'existence de barrières à l'entrée.

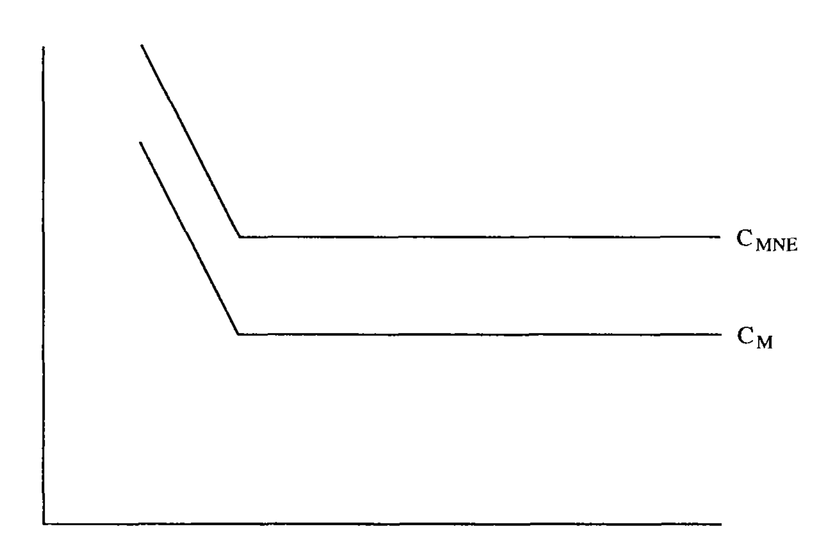
1. Ces questions ont été développées dans le chapitre 4.

Il est à noter que, dans ce cas, ces barrières ne sont que temporaires. En effet, dès lors que le nouvel entrant est implanté dans le secteur et s'est constitué un capital de notoriété, il se trouve dans des conditions comparables à celles des firmes installées avant lui. Il n'en reste pas moins qu'il a dû, auparavant, supporter un coût d'entrée spécifique.

2.3. Les avantages absolus de coûts

On désigne par avantages absolus de coûts une situation dans laquelle pour chaque niveau de production le coût supporté par les firmes implantées dans le secteur est inférieur à celui qu'aurait le nouvel entrant. Cette situation est décrite par le graphique suivant, où C_M est le coût moyen des firmes en place, et C_{MNE} celui du nouvel entrant. Il convient de noter que rien n'exclut, dans cette éventualité, qu'il existe aussi des économies d'échelle, comme c'est le cas dans le graphique suivant.

Graphique 5. – Les avantages absolus de coût



Ce phénomène peut avoir deux explications principales et non exclusives.

La première est l'imperfection du marché des facteurs. Dans ce cas, les firmes du secteur peuvent contrôler directement ou indirectement l'offre de facteurs de production et bénéficier d'un rapport qualité-prix supérieur à celui qu'obtient un entrant potentiel. Il en résulte une augmentation des coûts de ce dernier. Il convient de souligner que le phénomène ne se limite pas aux seuls facteurs physiques[1]. Il peut aussi concerner le marché du travail lorsqu'existent des besoins spécifiques en main-d'œuvre possédant une qualification pointue, celui des actifs intangibles tels la technologie et les procédés de production, et celui aussi du capital financier. Une mention particulière doit être faite de ce dernier aspect. On soutient souvent, en effet, que l'importance des besoins de financement constitue l'une des

1. Pour ce qui est des facteurs physiques, on a souligné que cette situation pouvait être à l'origine d'une stratégie d'intégration verticale.

origines les plus fréquentes des barrières à l'entrée[1] : c'est dire que le nouvel entrant doit supporter, pour obtenir des ressources financières, un coût supérieur à celui des firmes en place. L'origine de cet état de fait se trouve certes dans le volume des capitaux nécessaires, d'autant plus grand que l'existence d'économies d'échelle définit une taille minimum optimale élevée dans le secteur, mais surtout dans le risque que présente une tentative d'entrée et que le marché financier inclut dans la rémunération qu'il exige[2]. Le nouvel entrant est pénalisé par rapport aux firmes déjà implantées, parce qu'il n'a pas la possibilité de faire la preuve des performances qu'il réalisera peut-être sur son nouveau marché, mais qu'il n'a pas encore pu y réaliser, n'y étant pas présent.

Une seconde explication de l'existence d'avantages absolus de coût est le processus d'apprentissage[3]. L'expérience acquise par les firmes du secteur leur permet de produire avec un coût moyen inférieur à celui du nouvel entrant. La réduction des coûts ayant lieu essentiellement au début des séries de production, ce désavantage de l'entrant potentiel se réduit après qu'il s'est implanté dans le secteur et a accumulé à son tour une certaine expérience. Comme pour la différenciation, il n'est donc que temporaire.

2.4. Les barrières institutionnelles

Une dernière cause de l'apparition des barrières structurelles est d'ordre institutionnel. L'accès à certains secteurs fait l'objet d'une réglementation. Même si celle-ci n'impose pas toujours une limite au nombre des entreprises[4], elle fixe souvent des conditions réduisant la concurrence potentielle et assurant donc une protection non négligeable aux firmes déjà implantées. C'est par exemple le cas, dans tous les pays industrialisés, du secteur bancaire : une étude empirique a montré, par exemple, que le nombre de nouvelles banques créées au Canada était sensiblement inférieur à ce qu'aurait justifié la seule prise en considération des autres sources de barrières à l'entrée.

Ce bref rappel de l'analyse traditionnelle constitue un préalable indispensable à l'étude d'un aspect plus directement lié aux thèmes développés dans cet ouvrage : la place tenue par l'érection des barrières à l'entrée dans la politique des entreprises.

3. STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET BARRIÈRES À L'ENTRÉE

Les barrières à l'entrée ne peuvent, ni ne doivent, être considérées comme de simples données structurelles des marchés. Leur apparition résulte bien souvent d'une stratégie volontariste des entreprises, ce qui prouve l'importance que celles-ci accordent à leur tranquillité et à leur protection contre des concurrents potentiels. Il convient de noter, à cet

1. Bain (1956), par exemple.
2. On retrouve ici, à côté de l'effet de pourcentage, une seconde influence des économies d'échelle sur les barrières à l'entrée.
3. Pour des analyses plus détaillées des origines et des conséquences du processus d'apprentissage, voir, par exemple, Arrow (1962), Jacquemin (1975), Scherer et Ross (1990) et Tirole (1989).
4. Lorsque la limitation du nombre des firmes est associée à un profit supérieur à la moyenne, il se développe en général un marché, officiel ou non, du droit d'entrée dans le secteur. Les transactions portent souvent sur des licences d'exploitation.

égard, que les entreprises sont non seulement intéressées par le profit qu'elles obtiennent, mais aussi par la manière dont elles peuvent le conserver.Comme l'a fort justement remarqué Hicks (1935), « le principal avantage du monopole est la tranquillité »[1]. Cet argument se transpose parfaitement aux situations d'oligopole. Il est donc essentiel, pour les firmes en place, qu'un nouvel entrant ne vienne pas remettre en cause les procédures de concurrence qui se sont progressivement instaurées sur le marché[2]. Ce qui importe donc est d'interdire l'entrée. Le succès des politiques mises en œuvre tient ainsi souvent dans leur caractère dissuasif, l'objectif poursuivi étant de décourager les candidats à l'entrée de poursuivre leur entreprise.

Les voies privilégiées de l'action en ce domaine sont la différenciation par le biais de la publicité et par les modifications des caractéristiques objectives des produits, le maintien de capacités de production excédentaires, et la politique de recherche-développement. Il s'agit donc, en fait, des variables d'action autres que le prix utilisées dans la concurrence commerciale sur les marchés.

3.1. La publicité

Comme la grande majorité des variables commerciales, la publicité effectuée par les entreprises a trois effets distincts, mais indissociables : elle accroît la demande totale pour le produit, elle est un moyen de la concurrence entre firmes du secteur, et elle contribue à ériger des barrières à l'entrée. Seul le troisième aspect est analysé ici, les deux autres l'ayant été précédemment[3].

3.1.1. L'influence de la publicité

Les travaux théoriques et pratiques sur le rôle de la publicité dans l'apparition des barrières à l'entrée sont nombreux. Ils conduisent à un consensus sur les points suivants. La publicité exerce une triple influence spécifique sur l'apparition de barrières à l'entrée : par la différenciation des produits, par les économies d'échelle et par les besoins absolus en capital. Un exposé intéressant de la question est dû à Comanor et Wilson (1967)[4].

La différenciation du produit permet aux firmes en place d'accumuler un capital de notoriété qui, on l'a vu, leur procure un avantage sur les entrants potentiels. Pour se constituer leur propre capital, ces derniers sont donc conduits, pendant un certain temps, à investir en matière de dépenses publicitaires plus que les premières, qui, le plus souvent, se contentent d'entretenir un actif intangible déjà constitué.

---

1. « The best of all monopoly profits is a quiet life ».
2. L'intérêt du nouvel entrant, qui doit se constituer une part de marché suffisante, est justement de bousculer le comportement parfois routinier des firmes en place. Il peut ne pas hésiter à entamer une guerre des prix. Il s'expose, de ce fait, à des représailles souvent violentes.
3. Voir chapitre 4.
4. Certains aspects de la démarche suivie par ces auteurs ont fait l'objet de critiques, en partie justifiées. Voir, sur ce point, Sherman et Tollison (1971) et Comanor et Wilson (1971).

Il existe aussi des économies d'échelle importantes en matière de publicité[1]. Elles sont liées à des effets de seuil, c'est-à-dire de rendement marginal croissant. Elles proviennent aussi de ce que le coût unitaire du message (pour un support donné) diminue souvent lorsque le nombre de messages augmente. Le nouvel entrant a le choix entre deux stratégies. Il peut entrer avec une dimension faible et renoncer au bénéfice des économies d'échelle[2]. Il peut au contraire choisir une dimension importante, mais accroître ainsi le poids de deux désavantages[3] dont l'influence est amplifiée par un effet de taille. Le premier provient du comportement des consommateurs, le second est lié au coût de financement.

Plus la dimension visée par le nouvel entrant est importante, et plus l'est la clientèle qu'il doit conquérir. Si l'on excepte les succès de curiosité, les premiers consommateurs qu'attire une firme nouvelle sont les plus faciles à gagner, parce que les moins satisfaits des firmes en place. Tout accroissement du volume des ventes implique que le nouvel entrant attire une clientèle dont la fidélité aux entreprises du secteur est de plus en plus forte. Le coût de la conquête du consommateur marginal est donc croissant. Le coût moyen par client l'est aussi.

D'autre part, une dimension d'entrée importante nécessite des ressources financières qui le sont aussi. On sait que la rémunération des capitaux utilisés pour l'implantation dans un nouveau secteur inclut une prime de risque élevée[4].

L'allocation d'une partie de ces fonds à des dépenses publicitaires accroît le risque et donc le montant de la prime. Contrairement à ce qui se produit dans le cas de la construction d'une usine ou de l'acquisition d'équipements, les investissements publicitaires n'entraînent pas la constitution d'actifs physiques. Le capital intangible que représente la notoriété n'a de valeur de revente que dans le cas d'un succès. Il n'y a donc, pour le bailleur de fonds, aucune garantie réelle associée à ce type d'investissement.

Ces différents éléments contribuent à augmenter le coût de pénétration sur le marché, qui est supporté par le nouvel entrant et non pas par les firmes en place. Il en résulte l'apparition de barrières à l'entrée.

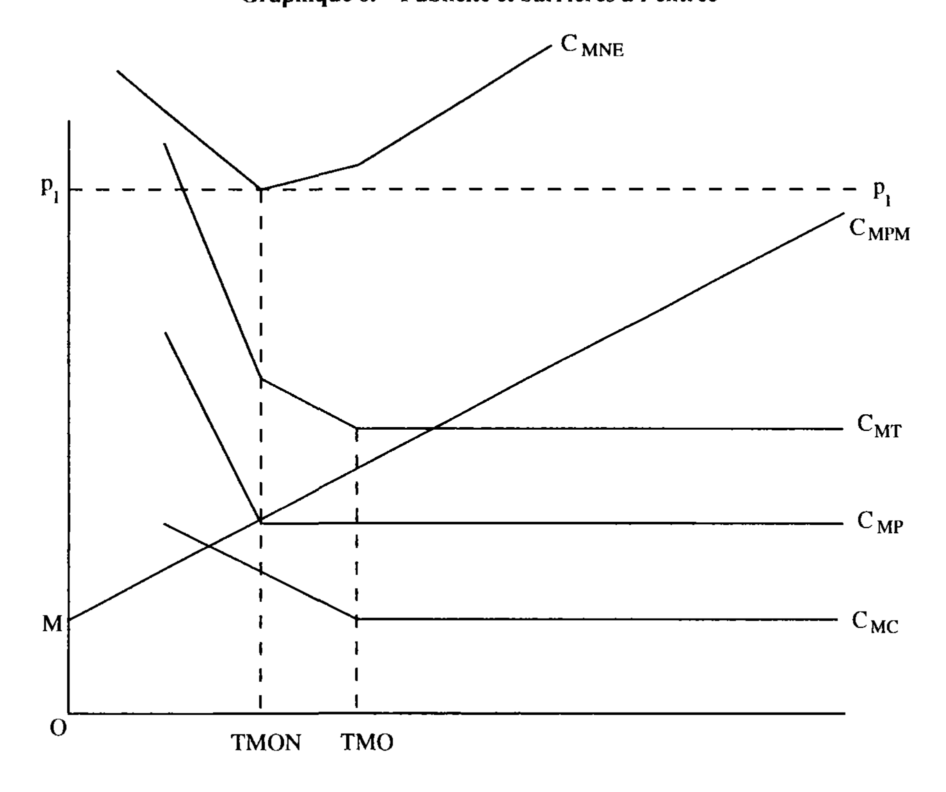
Il est possible de donner une représentation graphique simple de ce phénomène. La courbe C_{MP} représente le coût moyen de production des firmes en place et du nouvel entrant, supposé identique. La courbe C_{MC} le coût moyen de publicité des firmes en place. Le coût moyen total des firmes du secteur est la somme de ces deux coûts partiels, soit C_{MT} Leur taille minimum optimal est donc TMO. Le nouvel entrant supporte en outre un coût moyen de pénétration du marché C_{MPM} dû à l'existence des barrières à l'entrée[5]. Son coût

1. Le raisonnement développé ici ne porte pas sur les économies d'échelle en général, mais uniquement sur le rôle de celles qui existent en matière de publicité. Il est clair que la prise en compte des autres types d'économies d'échelle ne fait que renforcer le poids de l'argument présenté dans ce paragraphe.
2. Ces bénéfices peuvent être substantiels. D'après une étude citée par Scherer (1970), pendant les années 1950 les dépenses de publicité par véhicule vendu étaient respectivement de 27 dollars pour General Motors et Ford, et de 48 dollars pour Chrysler. Celles des plus petits constructeurs, comme American Motors et Studebaker étaient respectivement de 58 et 64 dollars. Le rapport est plus que du simple au double. Si ces données sont anciennes, leur valeur relative est encore d'actualité.
3. Le problème est en fait plus complexe. Un nouvel entrant de grandes dimensions va perturber l'équilibre du marché et provoquer une réaction de la part des firmes en place. Cet effet de pourcentage n'est pas pris en considération ici.
4. Il en est ainsi que les capitaux soient empruntés (exigence du système bancaire) ou que l'opération soit autofinancée (coût d'opportunité).
5. Dans la présente étude, on ne prend en considération que les barrières élevées par les dépenses publicitaires des firmes du secteur.

moyen total est représenté par la courbe C_{MNE}. La taille optimale d'entrée correspond au minimum de ce coût moyen, soit TMON et le prix limite, p_l, est égal à la valeur de ce minimum.

L'importance des barrières à l'entrée est mesurée par la différence entre p_l et le minimum du coût moyen des firmes en place. Il convient de remarquer, qu'en l'absence d'économies d'échelle, ces barrières seraient égales à OM, ordonnée à l'origine de la courbe de coût moyen de pénétration du marché.

Graphique 6. – Publicité et barrières à l'entrée



Les vérifications empiriques effectuées confirment l'influence de la publicité sur l'importance des barrières à l'entrée. Celles-ci apparaissent d'autant plus hautes que le rapport des dépenses publicitaires au chiffre d'affaires est élevé (toutes choses égales par ailleurs).

3.1.2. Stratégie et publicité

L'analyse précédente précise comment la publicité contribue à ériger des barrières à l'entrée. Il est possible d'intégrer cette dimension dans l'analyse de la stratégie des entreprises (Williamson, 1963). L'idée de départ est que le prix limite est une fonction croissante des dépenses publicitaires effectuées dans le secteur. On se propose alors d'analyser les effets de la publicité à la fois sur la demande et sur les barrières à l'entrée. Il est possible, sous réserve de quelques hypothèses simplificatrices, de parvenir à des résultats que confirme l'observation empirique, l'objectif poursuivi étant de montrer comment les firmes peuvent se protéger contre l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché.

On peut ainsi montrer que le choix stratégique, en matière de budget publicitaire, dépend de l'importance relative des effets des dépenses de publicité sur la fidélité des consommateurs aux firmes du secteur (influence sur le prix limite) et sur le prix qu'ils sont prêts à payer pour le produit (influence sur la demande). Selon les situations, la politique la plus efficace est d'augmenter ou de diminuer le budget de publicité par rapport à ce qui serait optimal en l'absence de menace d'entrée (comportement de maximisation du profit).

Le grand mérite de cette analyse est de souligner la diversité des influences possibles de la publicité sur les barrières à l'entrée. On distingue en effet trois situations principales : la protection, par la publicité, contre les nouveaux entrants peut être parfaite, imparfaite mais efficace, ou au contraire illusoire.

A ces rôles différents des barrières, il semble possible d'associer deux grandes modalités de comportement. Si la protection est parfaite ou efficace, il est sans doute de l'intérêt de l'entreprise d'en profiter. Si au contraire elle n'est qu'illusoire, il est préférable d'adopter une attitude de maximisation du profit à court terme, quitte à provoquer l'apparition de nouveaux concurrents. Des vérifications empiriques confirment l'existence de ces deux types de politique.

La publicité n'est que l'un des moyens de la différenciation du produit. Un second en est la modification des caractéristiques physiques du produit.

3.2. La différenciation objective

La différenciation objective contribue, comme la publicité et pour des raisons identiques, à ériger des barrières à l'entrée. Il existe , en effet, un phénomène de fidélisation de la clientèle, des coûts fixes générateurs d'économies d'échelle et un risque financier particulier lié à la constitution d'un capital intangible de notoriété. Dans certaines circonstances, la différenciation objective exerce aussi une influence spécifique sur l'apparition des barrières à l'entrée (Schmalensee, 1978).

Le mécanisme joue si les trois hypothèses suivantes sont vérifiées, ce qui paraît souvent être le cas dans les situations concrètes.

Il faut d'abord qu'il existe des économies d'échelle dans la production ou la distribution du produit.

D'autre part, la concurrence sur le marché doit être localisée[1]. Les variétés du produit sont définies par leurs caractéristiques. Chaque consommateur adresse sa demande au produit dont les caractéristiques sont les plus proches de ses propres préférences. De ce fait, il ne peut hésiter qu'entre un petit nombre de produits. Il en résulte une segmentation du marché, et sur chaque segment la concurrence se déroule entre un nombre réduit de produits différenciés.

1. Voir chapitre 4.

Enfin, il est nécessaire qu'il y ait une immobilité relative des produits, en ce sens que leurs caractéristiques restent largement invariantes. Plutôt que de modifier les variétés existantes, les firmes préfèrent en introduire de nouvelles sur le marché.

Comme on l'a vu supra lors de l'étude des effets de la différenciation objective, il est possible d'analyser une telle situation en utilisant un modèle d'économie spatiale. Un graphique permet d'illustrer le raisonnement, dans le cas simple où les variétés se distinguent entre elles par les valeurs que prend une caractéristique unique[1].

On suppose que les préférences des consommateurs pour les différentes valeurs de la caractéristique sont réparties de manière uniforme sur un cercle. Il existe N variétés du produit[2], localisées, elles aussi, de manière uniforme le long de la circonférence. On admet enfin que le prix est le même pour toutes les variétés et égal à p. Puisque les consommateurs achètent le produit dont les caractéristiques sont les plus proches de leurs préférences, chaque variété a une part de marché égal à $\frac{1}{N}$. Si le montant des ventes totales de la branche est Q, les ventes q_i de la variété i du produit seront égales à $\frac{Q}{N}$.

Le profit imputable à chaque variété, Π_i, dépend du prix, des ventes de la branche et du nombre des variétés.

$$\Pi_i = \Pi_i\,(p, Q, N)$$

L'existence d'économies d'échelle a pour conséquence que lorsque le prix p est inférieur au maximum du coût moyen (correspondant à une production nulle), il existe une valeur de qi, telle que :

$$\Pi_i\,(p, q_i) = 0$$

Pour Q donné, il existe donc une valeur N_0 de N telle que :

$$\Pi\,(p, Q, N_0) = 0$$

soit :

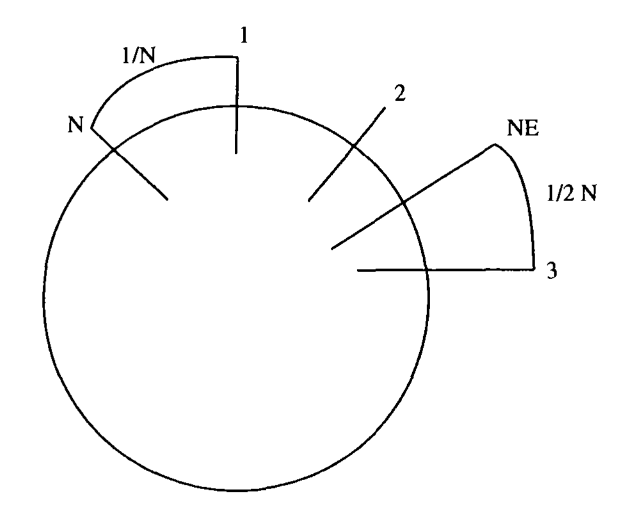
$$N_0 = N_0\,(p, Q)$$

N_0 est donc le nombre maximum de variétés pouvant coexister de manière durable sur le marché au niveau de prix p.

Dans l'hypothèse où un nouvel entrant NE pénètre sur le marché, la variété qu'il fabrique est située entre deux variétés existantes, qui, en raison de l'hypothèse de concurrence localisée, sont les seules à subir une diminution de leurs ventes. De ce fait, le nouvel entrant peut espérer, dans la meilleure des hypothèses, conquérir une part de marché égal à $\frac{1}{2N}$.

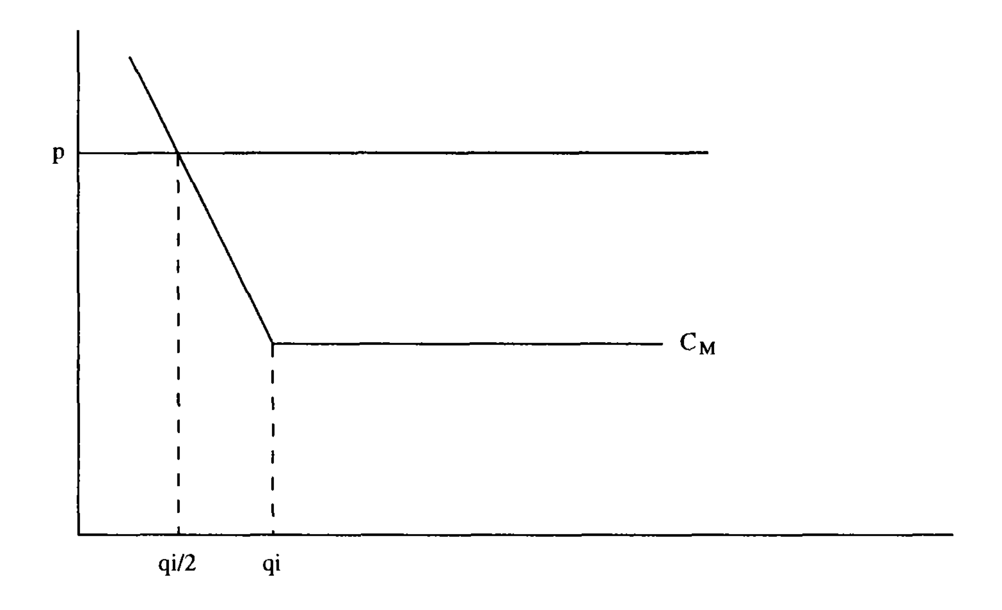
1. Il est possible de généraliser l'analyse au cas où la différenciation porte sur plusieurs caractéristiques, mais il devient alors impossible d'en donner une représentation graphique.
2. Chaque entreprise peut fabriquer plusieurs variétés du produit. S'il existe des économies d'échelles spécifiques au niveau de la firme, les conclusions présentées ici en sont renforcées.

Graphique 7. – Le partage du marché entre les variétés



Il suffit que la valeur de N soit telle que 2N = No (p, Q) pour que le profit escompté par le nouvel entrant soit nul. Ses ventes attendues sont, au plus, égales à $\frac{q_i}{2}$, ce qui est insuffisant pour que son coût moyen soit inférieur au prix p. Il est donc conduit à renoncer à entrer, alors même que les variétés déjà implantées sur le marché dégagent un profit positif. Le graphique suivant illustre cette situation. Les firmes en place produisent q_i, alors que le candidat à l'entrée ne peut espérer vendre que $\frac{q_i}{2}$.

Graphique 8. – Segmentation du marché et profit engendrés par les variétés



Ainsi, une politique de segmentation suffisamment fine peut ne pas laisser de marché potentiel assez vaste au nouvel entrant pour qu'il puisse atteindre la taille minimum optimale. Il devient alors possible d'interdire l'apparition de nouveaux concurrents, même dans le cas d'un marché en croissance. Il suffit, pour cela, qu'au fur et à mesure que les ventes totales de la branche augmentent, le nombre des variétés offertes du produit le fassent aussi, de manière à empêcher le développement du montant absolu des ventes que peut espérer réaliser le nouvel entrant. Ce dernier n'a pas la possibilité d'atteindre une dimension lui permettant de bénéficier des économies d'échelle dont profitent, en revanche, les firmes implantées sur le marché. Cette situation a été, notamment, celle du marché des céréales pour petit déjeuner (Ready-to-eat breakfast) aux États-Unis, où la multiplication des variétés proposées (de 25 en 1950 à plus de 80 en 1972) a contribué à interdire l'implantation de nouvelles firmes sur un marché pourtant en expansion.

La relation entre politique de différenciation et apparition des barrières à l'entrée soulève un problème théorique important et du plus haut intérêt pratique. La publicité et la modification des caractéristiques du produit constituent des moyens normaux de la concurrence entre firmes implantées sur le même marché. Mais leur emploi réduit aussi l'intensité de la concurrence entendue au sens large, c'est-à-dire incluant à la fois les entreprises déjà en place et les entrants potentiels. Ces deux effets étant indissociables, il est particulièrement délicat d'en évaluer le poids relatif, et donc de porter un jugement global sur leurs conséquences finales dans le déroulement du processus concurrentiel.

3.3. La recherche-développement

La recherche-développement, comme la publicité et la différenciation objective, conduit à l'apparition d'un capital intangible permettant aux entreprises d'obtenir de manière durable un profit supérieur à la moyenne. Dans le cadre de l'étude des barrières à l'entrée, il convient de souligner que l'effort de recherche-développement est souvent la condition de la mise en œuvre d'une politique de différenciation dissuasive pour les entrants potentiels, qui, n'étant pas encore directement impliqués dans les productions de la branche, souffrent de ce fait d'un handicap par rapport aux firmes en place. La recherche-développement permet aussi aux entreprises occupant une position dominante, et de ce fait guère incitées à innover, de réagir avec une extrême brutalité à l'apparition d'un concurrent ou d'un produit nouveau. Elles disposent, en général, de réserves de possibilités d'innovations et d'amélioration des produits existants qui restent inexploitées aussi longtemps qu'il n'apparaît pas nécessaire de le faire. Mais, dès lors que les circonstances l'exigent, elles utilisent les ripostes préparées à l'avance.

L'une des conséquences d'une politique systématique de recherche-développement est donc l'érection de barrières à l'entrée. La concurrence reste ainsi limitée aux firmes implantées dans le secteur. Une telle attitude constitue naturellement une incitation majeure, pour les entrants potentiels déçus, à développer une stratégie de contournement par le moyen de la concurrence de produits substituts.

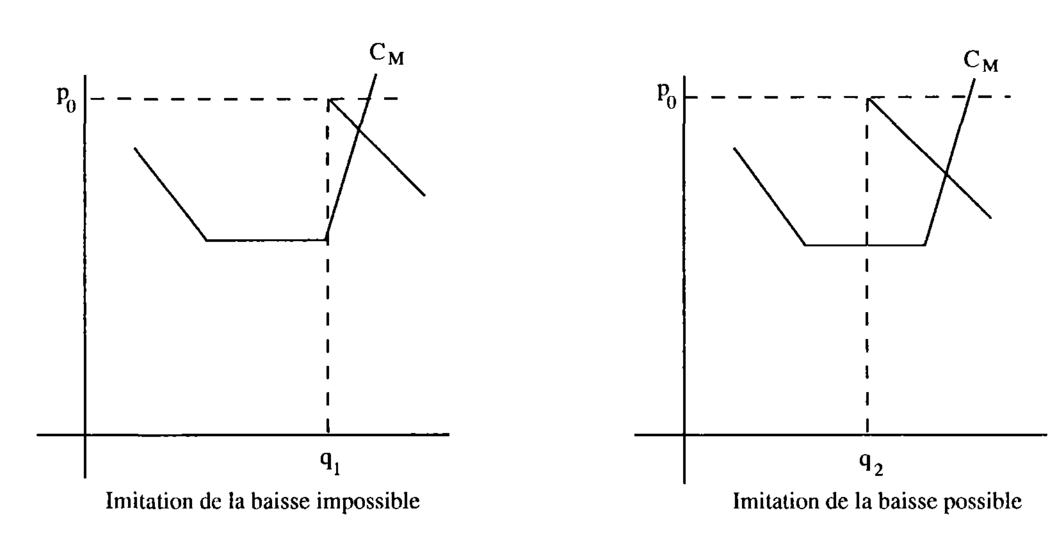
3.4. Capacités de production excédentaires et barrières à l'entrée

L'existence de capacités de production excédentaires constitue l'un des éléments essentiel de la stratégie de concurrence dans les oligopoles. Elle est une condition nécessaire à la

stabilité des prix, qui est la situation la plus fréquente. Pour qu'il en soit ainsi, il faut que chaque entreprise prévoie qu'une baisse de son prix sera reproduite par les autres firmes du marché (interdépendance conjecturale). Il en résulte alors une faible augmentation des ventes et une forte réduction de la marge, c'est-à-dire une diminution du profit. L'entreprise, prévoyant cette évolution, sera conduite à renoncer à modifier son prix. Il faut, néanmoins, que l'on s'attende à une imitation de la baisse de prix. Pour que cette réaction soit crédible, il est nécessaire que les firmes concurrentes se soient dotées des moyens voulus, c'est-à-dire soient en situation d'accroître leur production sans laminer, pour autant, leur marge de profit. Elles doivent donc disposer de capacités de production inutilisées, leur permettant d'augmenter leur activité à coût moyen constant. Le graphique suivant illustre cette situation.



Graphique 9. – Capacités excédentaires et réaction à la baisse de prix



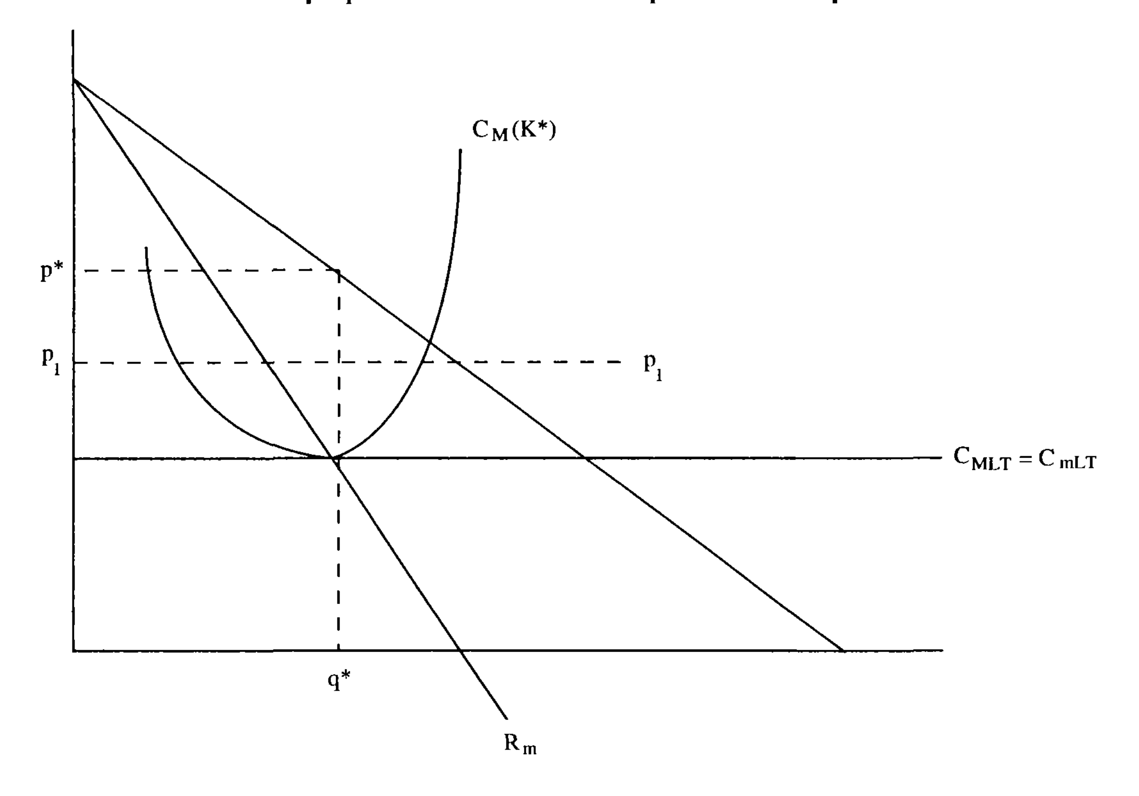
Imitation de la baisse impossible — Imitation de la baisse possible

Les capacités excédentaires ne se bornent pas à jouer un rôle dans la concurrence entre firmes installées dans le secteur. Comme la publicité et les autres variables d'action commerciale, elles servent aussi à ériger des barrières à l'entrée. L'observation des marchés oligopolistiques au niveau national et international confirme cette proposition.

Il est possible de présenter, graphiquement et de manière simple, cette politique dans le cas d'un monopole (Wenders, 1971 b). Les conclusions de l'étude se généralisent sans difficulté aux situations d'oligopole[1]. Si le monopole maximise son profit à long terme, il fixe ses dimensions, et son niveau de production de telle sorte que sa recette marginale soit égale au coût marginal à long terme. La capacité de production (stock de capital K*) est définie en conséquence. En admettant que le coût moyen à long terme C_{MLT} est constant (et donc le coût marginal à long terme C_{mLT} aussi), la situation peut être représentée par le graphique suivant.

1. Il faut souligner, qu'historiquement, il semble bien que certains monopoles, ou quasi monopoles, aient eux-mêmes adopté la stratégie décrite plus haut. Alcoa en est sans doute un exemple.

Graphique 10. – Production et taille optimales du monopole



L'entreprise choisit une production q* telle que sa recette marginale R_m soit égale à son coût marginal à long terme C_{mLT}. Son prix est p* et sa capacité de production K*. Sa courbe de coût moyen à court terme $C_M(K^*)$ est tangente à la courbe de coût moyen à long terme C_{MLT} pour le niveau de production optimale q*.

Il existe des barrières structurelles à l'entrée du marché, auxquelles est associé un prix limite p_p, inférieur à p*. Si l'entreprise maximise son profit, elle attire des concurrents potentiels. Le monopole, cherchant à préserver son profit tout en conservant sa tranquillité en se protégeant contre l'entrée, peut mettre en œuvre une politique alternée. Lorsque la menace d'entrée apparaît lointaine, il adopte un comportement de maximisation du profit et fixe son prix au niveau p*. Si la menace se précise, il baisse son prix au niveau p_l pour empêcher l'entrée[1].

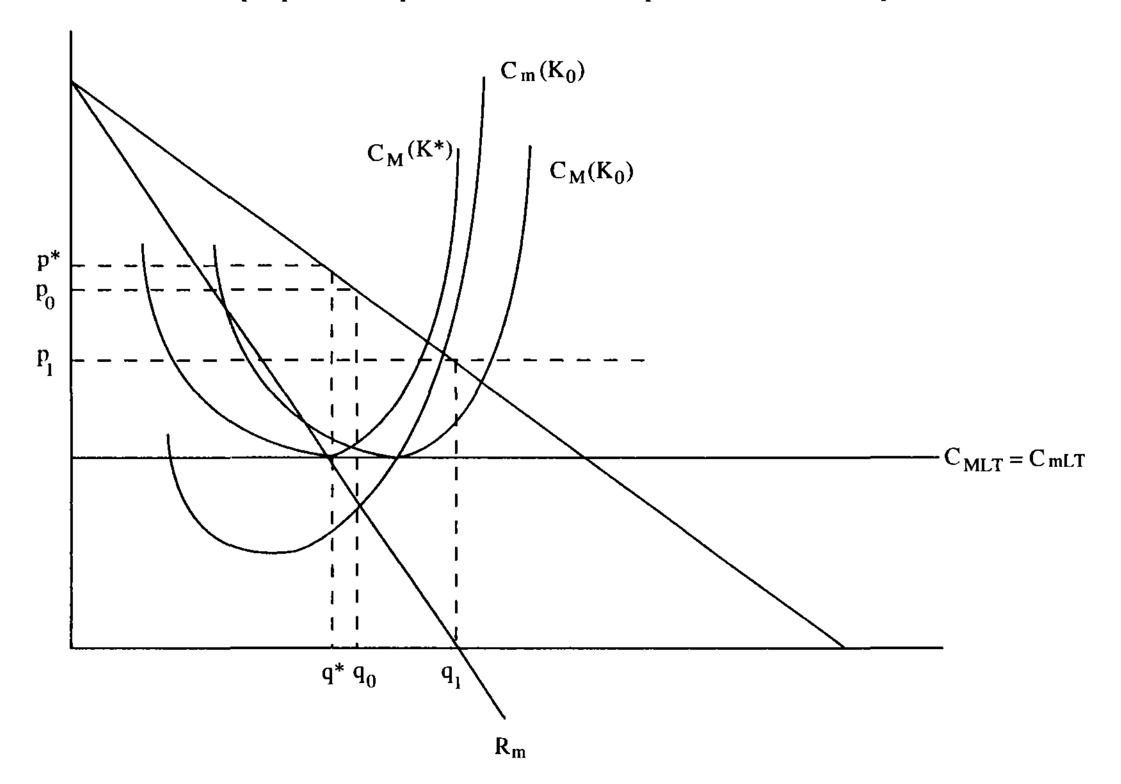
Encore faut-il, pour que cette politique soit vraiment dissuasive, que le nouvel entrant soit persuadé que la firme en place peut de manière durable maintenir son prix au niveau p_l. Le monopole doit donc être capable de produire la quantité q_p demandée au prix p_p sans avoir à supporter des coûts de production supérieurs à p_p. Il lui faut conserver, pour cette production, une marge de profit positive.

1. Se préparer à s'implanter dans un nouveau secteur suppose une préparation longue et coûteuse. Celle-ci a peu de chances de passer inaperçue des firmes en place. Si l'entrant potentiel craint une réaction de baisse de prix de la part des firmes installées (interdépendance conjecturale), il hésitera à engager les coûts de préparation.

Ce n'est évidemment pas le cas dans le graphique précédent. Le coût moyen CM(K^*,q_l) est supérieur à p_l. Le monopole ne peut donc pas produire la quantité q_l de manière durable, et sera inéluctablement conduit à réduire sa production et augmenter son prix. La baisse du prix au niveau p_l ne dissuadera pas le candidat à l'entrée de pénétrer sur le marché.

Afin de résoudre ce problème, le monopole peut accroître sa capacité de production au-delà de ce qui est optimal pour disposer, dans le cas où il s'avère nécessaire de baisser le prix à p_l et de produire q_l, d'une marge de profit positive. Dans cette éventualité, la courbe de coût moyen à court terme se déplace vers la droite et devient $C_M(K_0)$.

Graphique 11. – Capacités excédentaires et possibilité de baisse de prix



Puisque le monopole a choisi le stock de capital K_0, le profit le plus élevé qu'il puisse atteindre est défini par l'égalité de la recette marginale R_m et du coût marginal à court terme $C_m(K_0)$. La production correspondante est q_0, et le prix p_0. Le profit qui en résulte, Π_0, est inférieur au profit maximum théorique Π^*, associé à la production q^* et au prix p^*. Cette réduction du profit est la contrepartie de la crédibilité de la stratégie de menace de baisse du prix, dans l'éventualité où se manifestent des candidats à l'entrée.

Il n'est pas lieu de discuter ici de la détermination de la valeur de K_0. Ce problème est particulièrement délicat, et sa résolution dépend à la fois du coût d'opportunité de l'accroissement des capacités de production (renonciation au maximum du profit de longue période) et de la probabilité d'apparition de menaces d'entrée.

En revanche, il importe de souligner que, dès lors que la menace de diminution du prix devient crédible, elle dissuade les firmes a priori attirées par une implantation dans la branche, de tenter d'y pénétrer. De ce fait, il n'existe plus réellement de risque d'entrée de nouveaux concurrents, et le monopole peut maintenir en permanence son prix au niveau p_0. Les capacités excédentaires installées restent, comme dans le cas de la concurrence sur un marché oligopolistique, inutilisées. Mais leur présence est nécessaire, pour faire savoir que, le cas échéant, le monopole peut baisser son prix de manière durable au niveau p_1, et rendre sans intérêt toute tentative d'entrée. De manière en apparence paradoxale, l'efficacité des capacités excédentaires se traduit par le fait qu'elles ne sont pas employées.

Les études empiriques ne permettent pas de confirmer que les entreprises installent délibérément des capacités excédentaires dans le seul but d'élever des barrières à l'entrée. Néanmoins, lorsque ces capacités existent, elles sont souvent utilisées en cas de menace d'entrée (Masson et Shaanan, 1986; Lieberman, 1987). Cette constatation n'est pas surprenante. Les capacités excédentaires remplissent, en effet, trois fonctions indissociables : répondre à une augmentation de la demande à la branche, réagir à la baisse de prix d'un concurrent et élever des barrières à l'entrée. Il n'est donc pas possible d'établir empiriquement ce qui dans leur présence est dû à chacun de ces trois motifs.

Cette mise en évidence du rôle particulier des capacités excédentaires de production conduit à s'interroger, de façon plus générale, sur la possibilité de recourir à des menaces stratégiques pour élever des barrières à l'entrée.

4. MENACES STRATÉGIQUES ET BARRIÈRES À L'ENTRÉE

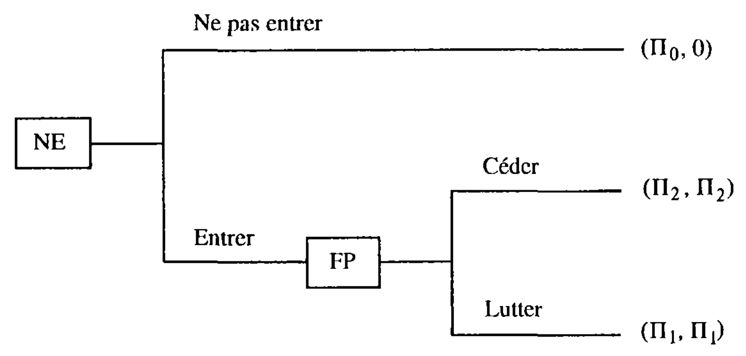
L'analyse du rôle des capacités excédentaires a conduit à mettre en lumière l'importance de la crédibilité des menaces dans les stratégies de dissuasion.

En situation d'oligopole, l'existence de barrières à l'entrée est souvent liée aux anticipations qu'a l'entrant potentiel des réactions des firmes en place (interdépendance conjecturale). S'il pense que ces dernières adopteront une attitude de lutte, pouvant conduire à la disparition du profit, il est probable qu'il renoncera à ses projets d'entrée. Mais encore faut-il, pour qu'il en soit ainsi, que le comportement le plus probable de la part des firmes implantées dans la branche soit de ne pas céder au nouvel entrant et de ne pas lui faire une place sur le marché. Dans ce contexte, l'hypothèse du maintien du niveau de production des firmes en place (hypothèse de Sylos-Labini), retenue dans l'étude de l'effet de pourcentage, apparaît peu crédible dans la majorité des cas (Dixit, 1982).

En reprenant l'exemple traité plus haut, on admet que si les firmes maintiennent leur production à q_0, le prix d'équilibre du marché, p_1, qui s'établit après l'apparition du nouvel entrant est inférieur au minimum du coût moyen. Le profit de toutes les firmes du marché, anciennes et nouvelles, est alors Π_1, qui est négatif. Si les firmes implantées acceptent de réduire leur production, le prix d'équilibre peut s'établir à un niveau p_2, supérieur au minimum du coût moyen. Le profit des firmes est alors Π_2, positif ou négatif selon les cas, en fonction de la demande résiduelle qui s'adresse à chaque entreprise. Une variante particulière de cette situation, analysée plus haut, correspond au cas où le prix du marché reste égal à p_0.

Ces différentes situations peuvent être représentées par l'arbre suivant. A chacune d'entre elles on associe, d'une part le profit de chaque firme anciennement implantée (FP), d'autre part la variation du profit du nouvel entrant (NE) correspondant à la décision qu'il prend.

Graphique 12. – Entrée et réactions à l'entrée



Si la demande résiduelle qui s'adresse aux entreprises dans le cas d'une réduction de l'offre des firmes implantées est trop faible pour couvrir les coûts, Π_2 est négatif. Le candidat à l'entrée renoncera à son projet.

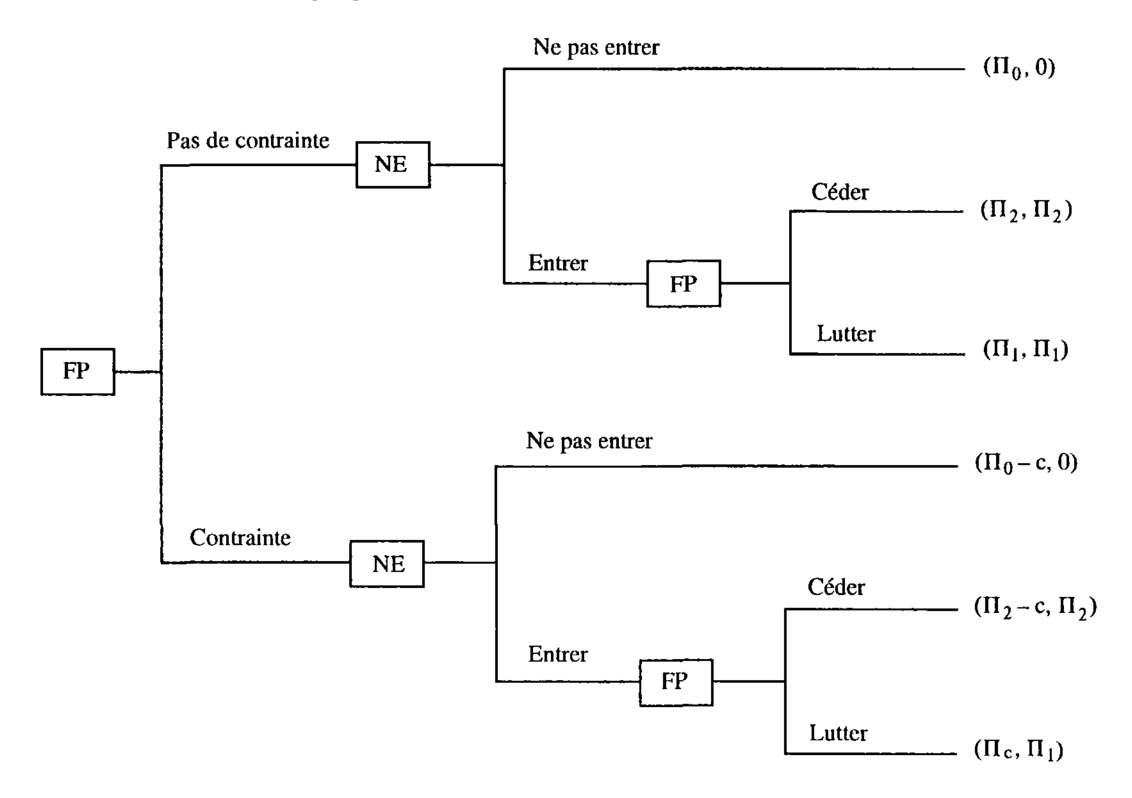
Il en va tout autrement si Π_2 est positif. Dans cette éventualité, il est en effet de l'intérêt des firmes en place de réduire leur production en cas d'apparition d'un nouveau concurrent, plutôt que d'obtenir un profit Π_1 négatif. Le nouvel entrant rationnel anticipe cette attitude et décide alors d'entrer sur le marché. Il obtient un profit Π_2 positif, supérieur à ce qu'il a en n'entrant pas[1].

Il est parfois possible, pour les firmes en place, de rendre vraisemblable un comportement de lutte après l'entrée, et de dissuader ainsi le nouvel entrant. Il faut, pour y parvenir, qu'elles s'imposent une contrainte irréversible (capacités excédentaires par exemple), qui modifie les conséquences associées aux choix qui leur sont offerts après l'entrée. Cette stratégie peut s'avérer, dans certaines circonstances, particulièrement intéressante. Elle permet à la fois de bloquer l'entrée et de maintenir un niveau de profit important.

L'arbre suivant montre sous quelles conditions il en est ainsi. La contrainte a un coût, c, que supportent les firmes en place, mais elle a le mérite de modifier, pour ces entreprises, les conséquences de la politique de lutte.

1. Pour être parfaitement rigoureux, il convient de raisonner en termes de profits actualisés, et de capacité à soutenir un profit négatif. Dans ce cas, on montre que les firmes en place ont parfois intérêt à adopter un comportement de lutte. Voir Annexe.

Graphique 13. – Contrainte, entrée et réactions à l'entrée



La partie supérieure de l'arbre (absence de contrainte) est identique à l'arbre analysé plus haut. Si Π_2 est négatif, il n'y aura pas d'entrée. Il n'existe alors aucune raison pour les firmes implantées sur le marché de s'imposer une contrainte.

Il en va différemment lorsque Π_2 est positif. Dans cette éventualité, si la contrainte est choisie de telle sorte que $\Pi_c > \Pi_2 - c$, les firmes en place qui se sont imposées cette contrainte ont intérêt à lutter plutôt qu'à céder en cas d'entrée du nouveau concurrent. Celui-ci prévoit d'obtenir un profit Π_1, négatif, et est donc dissuadé de s'implanter sur le marché.

Le choix, pour les firmes de la branche, repose alors sur les éléments suivants. Si elles ne s'imposent pas de contrainte, il y a apparition d'un nouveau concurrent. Elles cèdent et obtiennent un profit Π_2. Si elles s'imposent la contrainte, il n'y a pas d'entrée, et leur profit est $\Pi_0 - c$.

Dans l'éventualité où $\Pi_0 - c > \Pi_2$, il est donc justifié pour les entreprises de la branche de s'imposer la contrainte, qui rendra crédible leur menace de lutter en cas d'entrée[1].

Cette analyse repose sur la double hypothèse suivante. L'entrant potentiel connaît l'existence de la contrainte, et a un comportement rationnel. Il importe donc aux firmes implan-

1. Il conviendrait, ici encore, d'actualiser pour être parfaitement rigoureux. En effet, en l'absence de contrainte, les firmes en place obtiennent un profit Π_0 aussi longtemps que l'entrée n'a pas eu lieu. Le problème est que la date précise de l'entrée n'est pas prévisible.

tées sur le marché de faire savoir l'attitude qu'elles ont adoptées. Il peut aussi être prudent pour elles, de façon à éviter les conséquences les plus néfastes d'un comportement irrationnel des candidats à l'entrée, de choisir, si elles le peuvent, une contrainte telle que le profit associé à une politique de lutte, Π_c, soit positif. Il leur est possible, alors, de montrer qu'elles sont réellement capables de réagir en cas de menace d'entrée. Elles se construisent ainsi une réputation qui dissuadera les futurs candidats à l'entrée (Milgrom et Roberts, 1982; Bagwell et Ramey, 1991).

Le problème est de déterminer, concrètement, la nature de cette contrainte. Des investissements irrécupérables[1], matériels ou immatériels, apparaissent particulièrement appropriés à cet égard[2]. Leur existence modifie, en effet, les conséquences associées aux décisions que peuvent prendre les entreprises, puisque les coûts fixes qui leur sont associés sont supportés quelle que soit la production. La diminution de cette dernière (comportement de concession au nouvel entrant) conduira à une forte augmentation du coût moyen des firmes en place, ce qui, selon toute probabilité, ne les incitera pas à céder.

Pour des raisons analogues, les coûts irréversibles jouent aussi un rôle important dans l'apparition de barrières à la sortie.

5. BARRIÈRES À LA SORTIE ET BARRIÈRES À L'ENTRÉE

Il existe une apparente symétrie entre barrières à l'entrée et barrières à la sortie. Ces dernières sont en effet constituées par l'ensemble des obstacles qui s'opposent à ce qu'une entreprise quitte un marché particulier, c'est-à-dire par les coûts spécifiques qu'implique cette sortie. En règle générale, l'origine du phénomène se trouve dans l'existence de dépenses d'investissement irrécupérables en cas d'abandon de l'activité. On retrouve les coûts coulés évoqués plus haut.

Il faut remarquer que les barrières à la sortie se transforment, par le jeu des anticipations, en barrières à l'entrée (Eaton et Lipsey, 1980 ; Ware, 1984). De manière très générale, il en est ainsi parce que le candidat à l'entrée fait la balance entre les avantages attendus de son implantation sur le marché, et les inconvénients qui en résultent, c'est-à-dire les barrières à la sortie. Il faut aussi noter que l'existence de ces dernières accroît le risque financier associé à l'entrée, puisqu'une partie des investissements, n'a pas de valeur de revente et ne constitue donc pas une garantie réelle. Plus précisément, il apparaît des barrières à l'entrée parce que les conditions dans lesquelles sont placées les firmes implantées sur le marché et les candidats à l'entrée ne sont pas les mêmes. Les firmes de la branche ont déjà consenti les investissements, irréversibles, alors que l'entrant potentiel ne l'a pas encore fait.

En admettant, pour simplifier, que tous les coûts fixes sont irrécupérables, cela signifie que, pour les firmes en place, la décision de produire ou de ne pas produire dépend de la comparaison entre le prix et le coût variable moyen. Produire avec un prix compris entre le

1. «Sunk costs» en anglais.
2. On peut penser, par exemple, à des dépenses publicitaires excessives dont l'effet est moins d'augmenter les ventes que d'accroître la fidélité de la clientèle. Leurs conséquences positives se manifesteront alors en cas de contestation des parts de marché par le nouvel entrant.

coût variable moyen et le coût moyen est parfaitement acceptable, pendant une certaine période, pour les firmes en place, mais ne l'est pas pour le nouvel entrant. Cette situation permet aux entreprises implantées sur le marché de développer des politiques de dissuasion efficaces. Il s'avère, en effet, rationnel pour elles d'adopter une politique qui rend négatif le profit que peut espérer obtenir le nouvel entrant.

La prise en compte des barrières à l'entrée met en lumière un aspect de la politique des entreprises trop souvent négligé par l'analyse économique. Le processus de concurrence n'est pas limité aux seules entreprises implantées sur le marché, mais s'étend aussi aux firmes qui voudraient y pénétrer. Il est ainsi possible de mieux comprendre un certain nombre de comportements que la théorie classique n'explique qu'imparfaitement. L'étude des barrières à l'entrée permet aussi de jeter un éclairage nouveau sur les choix de multi-production, les entreprises se diversifiant sur les marchés qui présentent, pour elles, les barrières les moins élevées. La même démarche peut être appliquée aux politiques de différenciation (Caves et Porter, 1977). Enfin, les barrières à l'entrée constituent un actif intangible pour les firmes qu'elles protègent. Elles contribuent donc à augmenter leur valeur marchande.

Annexe

Entrée et réactions à l'entrée : la prise en compte de l'actualisation des gains

Si, en reprenant l'arbre de décision du graphique 12, on actualise les flux de profit, les données du problème se modifient.

Il faut, en effet, introduire une nouvelle possibilité. Les firmes implantées sur le marché peuvent lutter pendant un certain temps contre le nouvel entrant, puis éventuellement céder. Dans ce cas, le nouvel entrant obtient un profit négatif Π_1 pendant la période de lutte, puis un profit Π_2 après les concessions effectuées par les firmes en place.

Il existe ainsi une durée de résistance r, au-delà de laquelle l'entrée devient pour le candidat inattractive. Si i est le taux d'actualisation, cette valeur r est définie par la relation suivante :

$$\sum_{t=1}^{r} \Pi_1 (1+i)^{-t} + \sum_{t=r+1}^{\infty} \Pi_2 (1+i)^{-t} = 0$$

Si le nouvel entrant pénètre dans la branche, que les firmes en place résistent pendant r périodes et qu'à l'issue de ce délai le nouvel entrant quitte le marché, le profit actualisé Π_F des firmes en place sera positif puisqu'il est égal à :

$$\Pi_F = \sum_{t=1}^{r} \Pi_1 (1+i)^{-t} + \sum_{t=r+1}^{\infty} \Pi_0 (1+i)^{-t}$$

Or Π_0 est supérieur à Π_2.

Si l'on note :

– par Π_c le profit actualisé lié à une politique de concession immédiate :

$$\Pi_c = \sum_{t=1}^{\infty} \Pi_2 (1+i)^{-t}$$

– par Π_N le profit actualisé des firmes en place en cas de non-entrée :

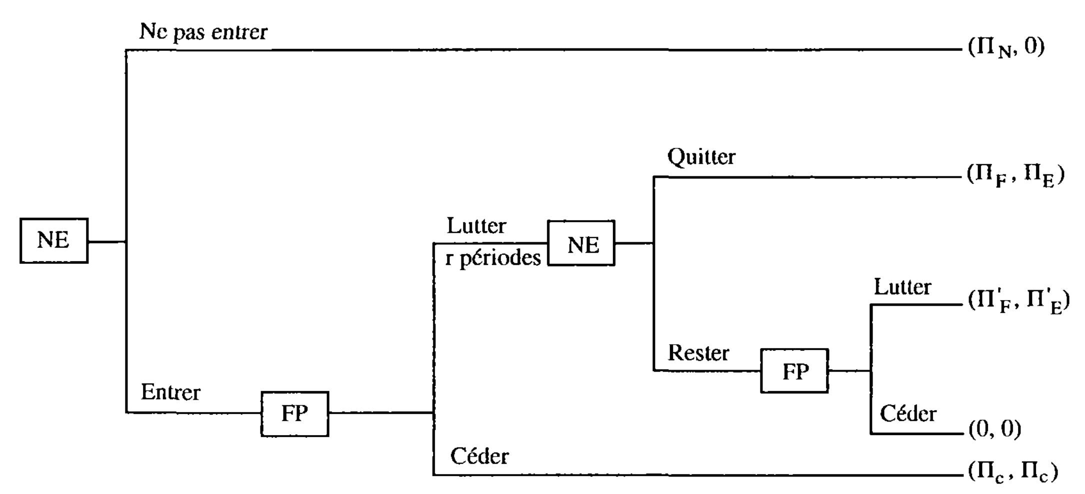
$$\Pi_N = \sum_{t=1}^{\infty} \Pi_0 (1+i)^{-t}$$

– et par Π_E la perte subie par le nouvel entrant à l'issue d'une situation de lutte pendant r périodes :

$$\Pi_E = \sum_{t=1}^{r} \Pi_1 (1+i)^{-t}$$

et par Π'_F et Π'_E les profits respectifs des firmes en place et du nouvel entrant si la lutte dure plus de r périodes, l'arbre de décision est le suivant.

Graphique 14. – Entrée, réactions et actualisation



Π'_F étant positif et égal à Π_F à l'instant r, les firmes en place ont intérêt à poursuivre encore la lutte pendant un certain temps. Même si elles cèdent à l'instant r' où Π'_F devient nul, le profit que peut escompter le nouvel entrant est négatif. Ce dernier n'est donc pas incité à entrer s'il anticipe que les firmes implantées sur le marché résisteront pendant au moins r périodes.

Les firmes en place ont donc intérêt à lutter dans le cas où $\Pi_F \geq \Pi_C$, soit :

$$\sum_{t=1}^{r} \Pi_1 (1+i)^{-t} + \sum_{t=r+1}^{\infty} \Pi_0 (1+i)^{-t} \geq \sum_{t=1}^{\infty} \Pi_2 (1+i)^{-t}$$

Compte tenu de la manière dont r est déterminé, cette condition s'écrit :

$$\sum_{t=r+1}^{\infty} (\Pi_0 - \Pi_2)(1+i)^{-t} \geq \sum_{t=1}^{\infty} \Pi_2 (1+i)^{-t}$$

Si cette condition est vérifiée, le candidat à l'entrée est dissuadé de pénétrer dans le marché.

Il faut néanmoins souligner que ce raisonnement s'appuie sur trois hypothèses restrictives. Il suppose, en effet, que les décideurs sont parfaitement rationnels et qu'ils ne présentent pas d'adversité au risque. En outre, les entreprises n'ont pas de problèmes de trésorerie et peuvent financer leurs pertes pendant les périodes de lutte.

Chapitre 8

Les ressources humaines dans l'entreprise

Dans la théorie néoclassique, l'entreprise est considérée comme un simple lieu de production. Son environnement est constitué de marchés, sur lesquels elle achète les facteurs nécessaires à son activité et vend ses produits. Cette démarche est très réductionniste, car elle ignore totalement un aspect essentiel de la nature et du fonctionnement des entreprises : la spécificité des ressources humaines.

Le rôle particulier des ressources humaines dans l'entreprise se manifeste dans deux grands domaines : la nature des contrats de travail et les modalités des processus de décision. Le premier point a été développé dans le chapitre 1, et il ne fait ici que l'objet d'un bref rappel, l'accent étant mis sur le second aspect.

On pourrait concevoir que le facteur travail soit, au même titre que les autres facteurs, acheté sur un marché selon les procédures contractuelles classiques. Or force est de constater qu'en général il n'en est pas ainsi[1]. Les relations entre l'entreprise et son personnel sont régies par un contrat particulier, le contrat de travail. Les travaux de Coase (1937), développés et approfondis par Williamson (1970, 1975, 1979) mettent ce particularisme en évidence[2].

Un contrat est généralement caractérisé par la précision des clauses relatives aux différents aspects de son exécution. Les droits et obligations des parties sont définies de manière détaillée, pour limiter le risque qu'apparaisse un litige dû à des divergences d'interprétation. Le bon fonctionnement de l'économie exige que les contrats soient menés à bonne fin dans les meilleures conditions possibles.

Il ne peut pas en être ainsi lors de l'embauche d'une personne dans une entreprise. Quelque soit le niveau de responsabilité de cet employé, il n'est pas possible de définir avec exactitude les tâches qu'il devra effectuer en toutes circonstances. Il est donc nécessaire que s'établisse un lien de subordination entre le salarié et l'entreprise. Dans l'exécution du contrat, les deux parties ne sont donc plus sur un pied d'égalité. L'employé accepte de recevoir des ordres de l'entreprise, et de s'y conformer, pour autant qu'ils restent dans le domaine contractuellement défini. Il en résulte notamment que, puisque la rémunération est en partie indépendante de la nature exacte des tâches accomplies, le prix du facteur travail ne peut pas être égal à sa productivité marginale[3].

1. Il existe quelques exceptions, concernant les dockers et les journaliers agricoles, qui vendent leur travail comme s'il s'agissait de n'importe quelle marchandise. L'existence de sociétés d'intérim traduit aussi une très timide réintroduction de mécanismes de marché classiques. Mais ces phénomènes restent marginaux par rapport au marché total de l'emploi.
2. Alchian et Demsetz (1972) défendent, mais de manière peu convaincante, le point de vue que le contrat de travail ne diffère en rien des autres contrats.
3. La rémunération à la pièce, même lorsqu'elle est licite, ne constitue pas une exception à ce principe. Le prix du travail est, dans ce cas, égal à sa productivité moyenne et non à sa productivité marginale.

Le second aspect original du rôle des ressources humaines dans les entreprises est lié au déroulement des processus de décision.

1. TYPOLOGIE DES PROCESSUS DE DÉCISION

Avant d'analyser les processus de décision, il importe d'en étudier les étapes et d'en proposer une classification.

1.1. Les structures des décisions

Un premier effort pour définir les étapes des processus de décision date de la période de l'informatique naissante. Cette définition s'appuie sur une analogie avec les modalités de fonctionnement des ordinateurs. On distingue alors trois étapes : stockage des données (mémorisation), définition d'opérateurs élémentaires de traitement des données, combinaisons de ces opérateurs (programmation).

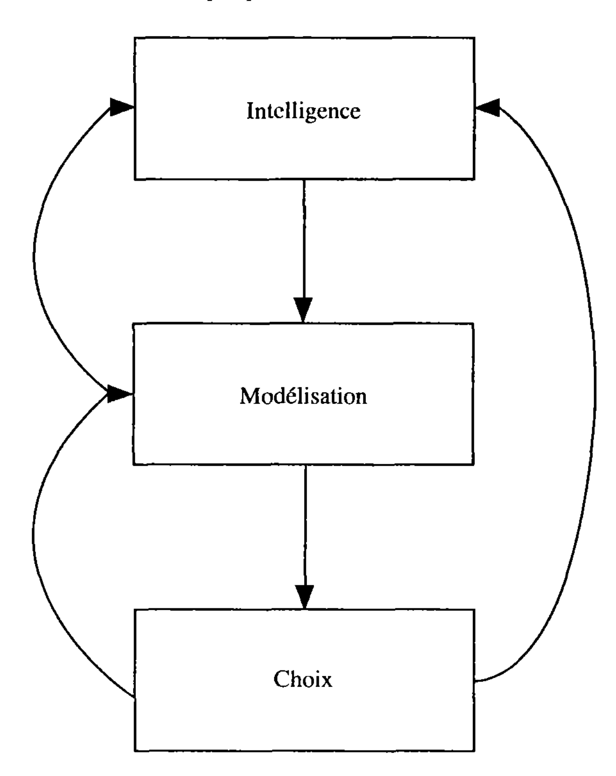
Il est apparu très vite que cette démarche était trop mécaniste pour rendre compte de la complexité des comportements humains. Un effort considérable a été réalisé grâce aux travaux de H. Simon (1960). Celui-ci, s'appuyant sur une démarche d'inspiration psychosociologique, définit trois phases fondamentales dans les processus de décision :
– *« l'intelligence »* : avant de pouvoir prendre une décision, il faut déceler l'existence d'un problème à résoudre. La première étape est donc celle de l'identification ;
– *la modélisation* : le problème étant repéré, il faut le spécifier et en cerner les contours ; il est utile de tenter d'en déterminer la structure et de faire apparaître des analogies avec des problèmes déjà résolus ;
– *le choix* : il convient enfin d'essayer de proposer une solution.
Ce modèle est connu sous le nom de modèle IMC, et a été largement développé. Il appelle deux précisions.

La première est que l'importance relative de chacune des étapes est variable selon les décisions. Pour certaines, seul le choix compte ; pour d'autres, au contraire, la phase d'intelligence s'avère essentielle. Par exemple, pour faire face à une demande accrue, il importe surtout de déterminer de combien il convient d'augmenter la production. En revanche, pour lancer un produit nouveau dans un délai de cinq ans, il faut d'abord essayer de prévoir les grands axes de l'évolution quantitative et qualitative de la demande.

La seconde remarque concerne l'existence de phénomènes de retroaction[1]. Le processus de décision ne se déroule pas toujours de manière linéaire depuis la phase d'intelligence jusqu'à celle du choix. Bien souvent une progression en boucles illustre la nécessité d'un retour vers une étape antérieure. Il arrive, par exemple, que l'on conclue que l'impossibilité de donner une solution à un problème est due à son identification erronée ou partielle. Le constat d'échec effectué au niveau du choix doit alors entraîner un retour à l'étape d'intelligence.

1. « Feedback » en anglais.

Graphique 1. – Le modèle IMC



1.2. La classification des décisions

Il existe plusieurs typologies des processus de décision. Elles diffèrent suivant le critère retenu pour établir les distinctions, c'est-à-dire suivant l'aspect qui est privilégié.

1.2.1. La classification par niveau

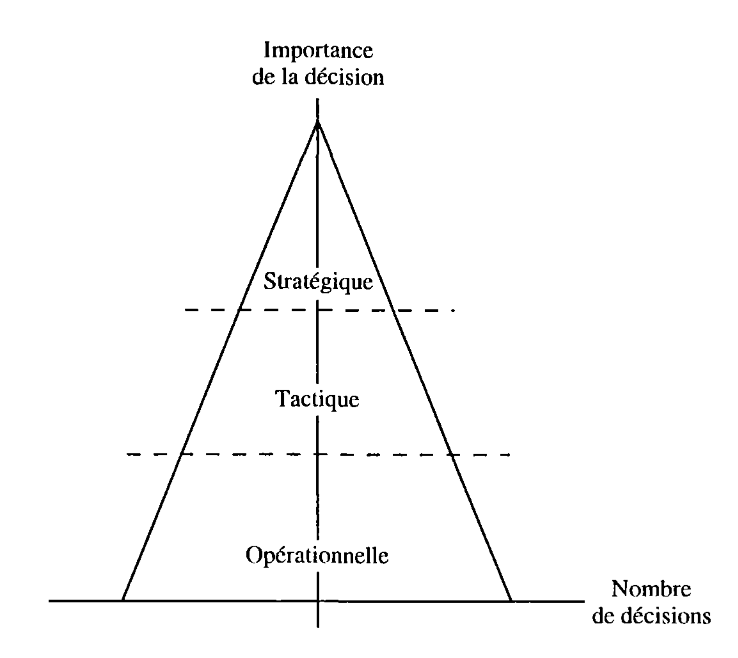
La première méthode de classification utilisée historiquement repose sur l'importance reconnue aux conséquences des décisions. Cette méthode a été appliquée à l'art de la guerre et formalisée, notamment par Clausewitz (1832). Elle distingue trois niveaux principaux, qui sont par ordre décroissant d'importance :
- *le niveau stratégique* : faut-il engager ou non la bataille ?
- *le niveau tactique* : décider du plan de bataille ;
- *le niveau opérationnel* : exécution du plan sur le terrain.

Cette hiérarchie des décisions est encore utilisée dans le domaine militaire, mais la signification des niveaux a évolué avec le progrès technique. La distinction, fréquente de nos jours, entre armes nucléaires tactiques et armes nucléaires stratégiques est une illustration de cette transformation sémantique[1].

1. Les armes tactiques sont celles du champ de bataille et donc sont à relativement courte portée. Les armes stratégiques sont à longue portée, et plutôt destinées à détruire des objectifs économiques ou même purement civils.

La classification précédente appelle deux remarques. La première est qu'il existe une relation entre l'importance de la décision et celle occupée, dans l'organisation, par la personne qui la prend. La position hiérarchique des responsables détermine la nature des décisions qui sont de leur ressort. La seconde, qui est, en partie le corollaire de la précédente, est que la fréquence des décisions augmente lorsque leur importance décroît. En croisant importance et nombre des décisions, on obtient une structure pyramidale.

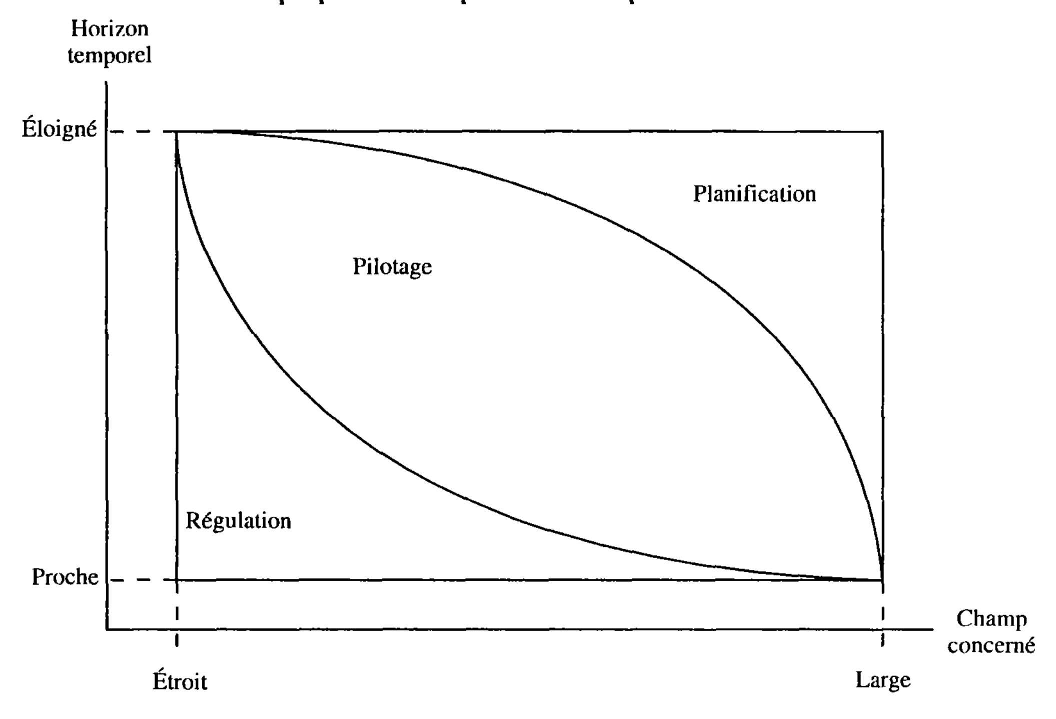
Graphique 2. – Fréquence et importance des décisions



La théorie des organisations a repris cette classification des décisions par niveaux, mais utilise (parfois) un vocabulaire plus pacifique. Les trois niveaux retenus sont alors les suivants :
– *planification (ou planification stratégique)* : définition des grands objectifs de l'organisation (axes de développement), qui engagent son avenir ;
– *pilotage* : définition quantitative et qualitative des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs ;
– *régulation* : mise en œuvre concrète de ces moyens, suivi des résultats, et correction des écarts par rapport aux prévisions.

Il est possible de caractériser ces trois niveaux en fonction à la fois de l'importance du domaine concerné dans l'organisation par la décision et de celle de l'horizon temporel retenu. La situation peut être schématiquement représentée par le graphique suivant :

Graphique 3. – Champ et horizon temporel des décisions



La frontière entre les trois catégories n'est pas toujours aussi nette que semble l'indiquer le graphique, mais cette classification n'en est pas moins le reflet des situations réelles.

Ce schéma appelle trois remarques. D'abord, la correspondance entre le type de décisions et l'importance de leurs conséquences n'est pas absolue. Ensuite, l'importance relative de chacun des trois niveaux est, dans ce cas encore, variable selon la nature de la décision. Enfin, compte tenu de la structure interne des organisations, l'axe horizontal de ce schéma constitue un bon indicateur de l'importance des décideurs et du domaine sous leur responsabilité. Par exemple une organisation dont les décideurs au sommet consacrent une partie importante de leur temps à la régulation est, de toute évidence, mal gérée. Le rôle de l'état-major est d'élaborer la stratégie.

Cette modalité de structuration des processus de décision est illustrée par l'exemple de la mise en place du Marché Européen. Cela va en effet entraîner une certaine déréglementation du transport aérien et un accroissement de la concurrence. Une entreprise comme Air France doit donc se préparer à cette évolution. Les trois niveaux du processus retenus sont les suivants :
– *Planifier la stratégie à développer.* Que va-t-il se passer de nouveau ? Comment les concurrents vont-ils réagir ? Peut-on s'attendre à des phénomènes de concentration et à l'apparition de nouveaux transporteurs ?
– *Piloter la mise en œuvre de la stratégie retenue.* En particulier prévoir les changements dans l'organisation du réseau, la fréquence des vols, les conditions de travail et de rémunération du personnel, la structure des tarifs et la nature des équipements utilisés.
– *Réguler l'application de ces moyens*, en pratiquant notamment les corrections nécessaires lorsqu'apparaissent des écarts entre les réalisations et les prévisions. Si ces écarts sont trop importants, il faut pouvoir remonter aux niveaux précédents de pilotage et de planification.

Une seconde modalité de classification retient comme critère les méthodes utilisées dans le processus de décision.

1.2.2. La classification par méthodes

Cette démarche est largement inspirée par les travaux de Simon (1960). On définit, dans ce cas aussi, trois grandes catégories de décisions :
– *les décisions programmables*, qui peuvent être prises de manière automatisée par l'intermédiaire d'équipements informatiques (existence d'un algorithme) ;
– les décisions non programmables, pour lesquelles il n'existe pas de procédures automatisées. Elles se subdivisent en deux groupes :
les décisions structurées, qui s'appuient sur des systèmes d'aide à la décision (développement d'analogies avec des situations connues) ;
les décisions heuristiques[1], qui ne peuvent être prises qu'à l'issue d'un processus de recherche dans une large mesure originale.

Le progrès dans les techniques liées à l'information (informatique et télécommunications) est à l'origine d'une remontée des problèmes de la catégorie la plus complexe à la classe la plus simple. Par exemple, l'introduction des tableurs a entraîné le transfert de tout un ensemble de problèmes de gestion de la classe structurée à la classe programmable. De même, le développement des systèmes interactifs d'aide à la décision a transformé en structurées des décisions auparavant heuristiques. Il en résulte une augmentation du temps disponible des décideurs au plus haut niveau, qui, dans le cadre d'un environnement de plus en plus complexe et fluctuant, sont conduits à aborder des problèmes heuristiques nouveaux. Ce rôle croissant des télécommunications et de l'informatique dans la gestion des entreprises permet d'organiser la prise de décisions totalement nouvelles. Cette évolution permanente a pour conséquence que si les types de catégories restent stables, leur contenu précis change à un rythme rapide.

1.2.3. La classification par fréquence

Les décisions prises dans les organisations se répartissent selon une loi ABC, classique en matière de structure du chiffre d'affaires. Si l'on rapproche les types de décisions prises dans les entreprises et leur fréquence, on obtient le tableau suivant :

Tableau 1. – Répartition des décisions par fréquence

Catégorie	% des types de décisions	% du nombre des décisions prises	Exemples
A	10	60	Établir une facture
B	30	30	Remanier la structure des prix
C	60	10	Émettre un emprunt obligataire

Ces différentes catégories se distinguent aussi par le contenu en information des décisions. Cette différenciation est le corollaire logique des caractéristiques mises en évidence dans la classification précédente.

1. L'adjectif heuristique signifie « qui aide à la découverte ». Il faut bien comprendre que les démarches heuristiques ne conduisent pas toujours à l'obtention d'un résultat.

Les décisions de la catégorie A sont fréquentes. L'information qu'elles véhiculent est donc principalement métrique. Lors de l'émission d'une facture ou d'un chèque, l'important est d'en connaître le montant. La situation est différente pour la classe B. L'information transmise est de type structurel. Elle concerne beaucoup plus des valeurs relatives que des niveaux absolus. Enfin, pour la catégorie C, l'apport principal concerne l'existence même de la décision. Son contenu est loin d'être négligeable, mais reste secondaire par rapport au fait de savoir que la décision a été prise.

1.3. Les correspondances entre étapes et classifications

Il existe des relations privilégiées entre l'importance relative des différentes étapes des processus de décision, et les modalités de classification présentées plus haut. La correspondance s'établit comme suit.

Tableau 2. – Relations entre étapes et nature des décisions

Étape	Niveau	Méthode	Fréquence
Intelligence	Planification	Heuristique	A
Modélisation	Pilotage	Structurée	B
Choix	Régulation	Programmable	C

Il importe de souligner que ces relations sont loin d'être mécaniques, et que les exceptions à la règle précédente ne sont pas rares. Pour ne retenir ici que le cas des correspondances entre niveau et méthode, les contre-exemples sont d'autant plus nombreux que l'usage effectif des procédures automatisées et des systèmes d'aide à la décision varie de manière importante selon les entreprises. Dans ce domaine, la taille apparaît être un élément déterminant, à la fois pour des raisons de coût, mais aussi surtout de volonté et de compétence des dirigeants.

Dans le tableau suivant, on donne des exemples de croisement entre niveau et méthode de décision. Les relations privilégiées, mais non pas exclusives, se trouvent le long de la seconde diagonale du tableau.

Tableau 3. – Correspondances entre méthode et niveau des décisions

Type de décision	Régulation	Pilotage	Planification
Programmable	Relance de mauvais payeurs	Gestion à court terme de la production	Localisation de points de vente
Structurée	Organisation d'une tournée de livraisons	Analyse de budget	Achat d'une entreprise
Heuristique	Gestion de trésorerie à court terme (PME)	Définition des rémunérations individuelles	Lancement d'un nouveau produit

Des exemples de même nature se trouvent pour les autres types de relations.

Il faut enfin insister sur le fait que l'existence d'une procédure automatisée de décision ne garantit en aucun cas ni son optimalité, ni sa qualité. Le cas de l'automatisation des ordres d'arbitrage donnés en Bourse (program trading) en est l'illustration. Chacun s'accorde à reconnaître que cette technique a amplifié l'importance du krach boursier d'octobre 1987 à Wall Street. Pour cette raison, les principales maisons de courtage de la place de New York ont annoncé qu'elles abandonnaient cette procédure.

Cette revue rapide des typologies montre la grande diversité des procédures de décision mises en œuvre dans les organisations. Elle permet aussi de mettre en évidence le rôle central qu'y jouent les hommes.

2. L'IMPERFECTION DES DÉCISIONS

Prendre en considération la spécificité des ressources humaines conduit à remetttre en cause le principe d'optimisation de la démarche néoclassique. Les décisions dans les entreprises sont prises par des hommes, qui se trouvent confrontés à un environnement à la fois mal connu et incertain. Il en résulte que ces décisions ne peuvent qu'être imparfaites.

Parmi les premiers auteurs à avoir développé cette thèse, on trouve ceux qui appartiennent au courant behavioriste et qui mettent l'accent sur les comportements des hommes dans les organisations (Simon (1949), Cohen et Cyert (1965), Cyert et March (1963), March (1988), March et Simon(1958)).

Leur analyse s'articule autour des thèmes suivants :
- Les organisations n'ont pas d'objectif. Seuls leurs membres en ont.
- Le comportement des décideurs se caractérise par leur rationalité limitée[1].
- Les décideurs cherchent à réduire leur incertitude.
- Les processus de décisions sont imparfaits et adaptatifs.

2.1. Objectifs, rationalité limitée et résolution des problèmes

L'entreprise n'est pas une entité homogène, dirigée par un entrepreneur parfaitement rationnel, poursuivant un objectif bien défini. Bien au contraire, la firme est constituée par un ensemble d'individus soumis à un système de relations hiérarchiques, et dont, en même temps, les buts diffèrent.

2.1.1. La formation des objectifs

La démarche behavioriste a permis de souligner que les organisations sont constituées d'individus, qui se regroupent de manière explicite ou implicite autour d'intérêts communs. La diversité de ces intérêts a pour conséquence que chaque membre de la firme peut appar-

1. Cette question a été évoquée au chapitre 1.

tenir à plusieurs de ces coalitions, qui se structurent sur la base de critères trés variés : niveau hiérarchique, appartenance à un département déterminé, affiliation à un syndicat, participation à des activités sportives ou culturelles, etc.

Chacun de ces groupes a ses propres buts, et ce qui apparaît comme être les objectifs de l'entreprise n'est que le résultat d'un compromis entre ceux des différentes coalitions. Il est important de souligner que ces objectifs ne sont pas formulés en termes d'optimisation, mais se manifestent sous forme de niveaux d'aspiration, selon des modalités qui peuvent s'avérer très diverses. Il peut s'agir d'un simple désir exprimé en termes très généraux, ou, au contraire, de buts définis de manière détaillée et quantifiée. En matière de politique commerciale, par exemple, l'entreprise peut simplement rechercher un maintien de sa part de marché globale, ou bien fixer de manière très précise le taux de progression de ses ventes sur chacun des segments de ses différents marchés.

Les objectifs poursuivis par les diverses coalitions sont liés aux intérêts qu'elles défendent. Ils sont ainsi définis de manière indépendante les uns des autres. Il n'y a donc aucune raison pour qu'ils soient compatibles entre eux, et l'observation des faits confirme cette hypothèse. Il existe, en conséquence, dans toutes les organisations, des sources de conflits latents qui peuvent mettre leur survie en jeu.

Le fait qu'il y ait des entreprises dont la durée de vie est longue est la preuve que certains processus contribuent à réduire ces antagonismes et assurent la pérennité des organisations. L'analyse du rôle de ces réducteurs de conflits est essentielle à la compréhension des modalités concrètes de fonctionnement des organisations. Le facteur humain y tient une place centrale. Parmi les différents phénomènes qu'il convient de prendre en considération à cet égard, figurent en bonne place la rationalité limitée, les procédures de réduction de l'incertitude et les méthodes de recherche de la solution des problèmes.

2.1.2. La rationalité limitée

Le décideur au sommet de l'entreprise est non seulement imparfaitement informé, mais ne dispose pas non plus des capacités cognitives suffisantes pour traiter de la masse d'informations nécessaires à une prise de décision optimale selon les critères du modèle néoclassique. Il en résulte que ce décideur est incapable de résoudre, à lui seul, tous les problèmes auxquels il est confronté. Il doit se décharger d'une partie de cette responsabilité sur des collaborateurs. Ce phénomène permet de comprendre deux aspects essentiels de la structuration interne des entreprises, dont ne peut pas rendre compte la théorie néoclassique : l'existence d'une hiérarchie, et son organisation sur la base du critère de la spécialisation[1].

La complexité des problèmes que rencontre le décideur au sommet tient en partie à leur caractère multidimentionnel, qui exige, pour leur solution, des compétences étendues et variées. Le principe est alors de procéder à une décomposition en sous problèmes, dont chacun est lié à une dimension particulière et demande donc des compétences spécifiques. Ces problèmes partiels sont alors délégués à des subordonnés spécialisés, qui doivent leur apporter une solution.

La conception d'un nouveau produit implique, par exemple, que l'on tente de prévoir les réactions du marché et de déterminer les modalités et le coût de production. Rares sont les

1. Certaines structures complexes (grandes entreprises) retiennent partiellement d'autres modalités d'organisation. Mais on y retrouve toujours, aux niveaux les moins élevés, le critère de spécialisation. Voir, sur ce point, le chapitre 1.

chefs d'entreprise qui ont le temps de collecter toutes les informations pertinentes et les capacités de les traiter. Ces deux aspects du problème seront délégués, l'un au responsable du service marketing, l'autre au directeur technique. Chacun d'entre eux pourra, à son tour, procéder à une nouvelle décomposition et confier à ses propres subordonnés la responsabilité d'étudier une partie de la question sous un angle particulier.

La difficulté vient alors du fait que ces solutions partielles, élaborées de manière indépendante, ne sont en général pas compatibles entre elles. Chaque personne concernée est, en effet, tentée de privilégier, parmi les aspects du problème qui lui sont confiés, ceux dont il est spécialiste, en négligeant les autres. On peut néanmoins parvenir à effectuer un choix cohérent, à l'issue d'un processus de négociation explicite ou implicite. Selon les behavioristes, deux caractéristiques du processus de décision permettent, dans la majorité des cas, d'assurer une compatibilité entre les solutions partielles : il s'agit du processus d'acceptabilité et de la résolution séquentielle des problèmes.

2.1.3. La zone d'acceptabilité

Les solutions partielles ne sont pas optimales, et correspondent à des niveaux d'aspiration. Ceux qui les proposent sont en général prêts à faire quelques concessions pour assurer leur compatibilité avec les solutions partielles avancées par d'autres. Ce champ des concessions possibles constitue la zone d'acceptabilité de chaque décideur. Pour l'entreprise, la zone d'acceptabilité est constituée par le recoupement de ces domaines partiels. Elle consiste donc en l'ensemble des solutions partielles compatibles entre elles, c'est-à-dire acceptables par tous. Il est ainsi nécessaire qu'un processus implicite ou explicite de négociation se développe entre les différentes parties en cause, pour essayer de dégager un choix cohérent qui soit considéré comme admissible par toutes les coalitions concernées.

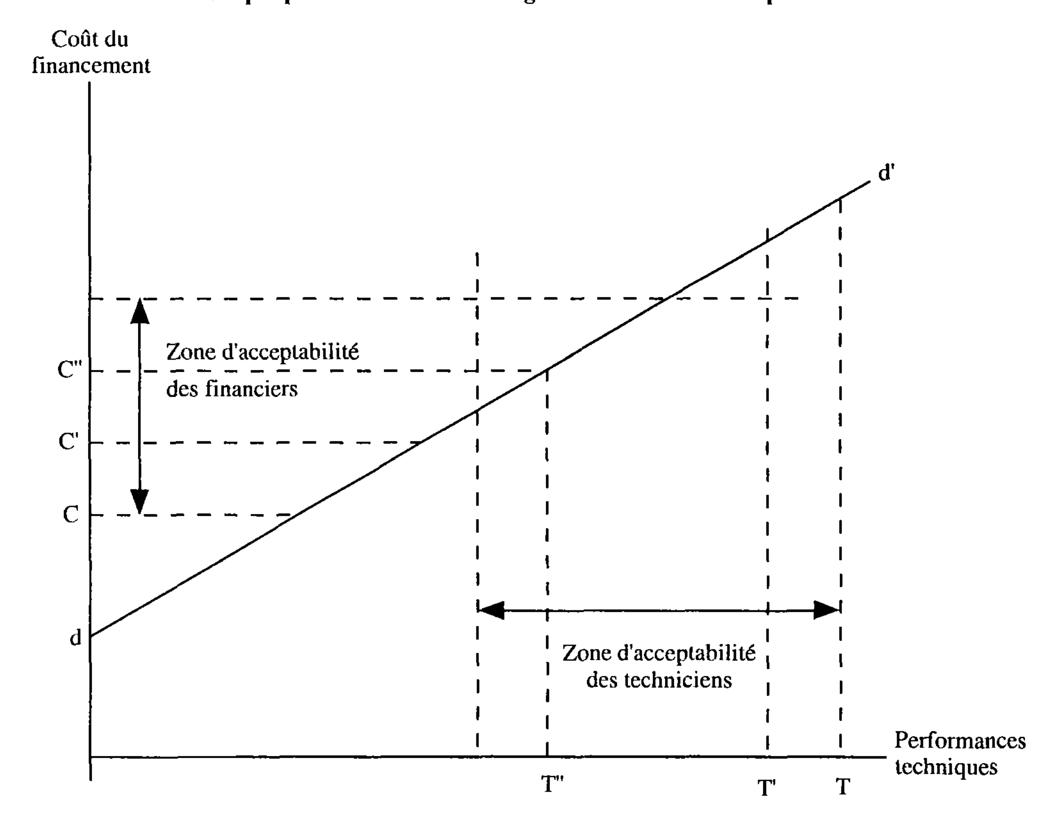
La solution globale retenue par l'entreprise correspond à la première proposition qui, au cours du déroulement des négociations, se trouve dans la zone d'acceptabilité. Elle présente de ce fait des caractéristiques remarquables. Elle n'est pas optimale, et son contenu exact dépend de la manière dont le processus de négociation s'est effectué. Il n'y a donc aucun déterminisme simple en la matière. Deux organisations identiques peuvent apporter au même problème des solutions différentes, sans que l'on puisse affirmer, a priori, que l'une est nécessairement supérieure à l'autre. Bien plus, rien ne permet d'affirmer que la solution optimale de la théorie néoclassique se trouve dans la zone d'acceptabilité de l'entreprise. L'entrepreneur, parfaitement rationnel, a une vision globale des problèmes et peut être conduit à prendre une décision dont certains aspects sont contraires aux intérêts de certaines coalitions.

D'autre part, la solution retenue n'est pas remise en cause aussi longtemps qu'elle reste dans la zone d'acceptabilité. En particulier, il n'existe aucun effort spontané tendant à l'améliorer. Ce processus peut être illustré par l'exemple suivant. Dans la théorie néoclassique la décision d'investissement est prise par l'entrepreneur en fonction de la variété des projets réalisables et de leurs modalités de financement. Dans la réalité, le problème est bien souvent décomposé en ces deux éléments, qui sont respectivement délégués à un responsable compétent dans chaque domaine en cause. Chacun d'entre eux propose une solution partielle qui privilégie sa vision du problème : par exemple, performances techniques pour le directeur industriel, coût et risque de l'opération pour le directeur financier.

Le graphique suivant permet de représenter de manière simplifiée, le processus de négociation et le choix d'une solution. Les projets réalisables (achat d'un équipement) sont clas-

sés sur le segment dd' en fonction de leur coût et de leurs performances techniques[1]. Les propositions initiales C et T sont incompatibles, ainsi que les suivantes C' et T' qui résultent des premières concessions. Mais si le directeur financier propose C", il existe un équipement dont les performances T" sont acceptables pour le directeur technique. La solution (C", T"), acceptable par tous, sera donc retenue.

Graphique 4. – Processus de négociation et zone d'acceptabilité



Trois remarques permettent de compléter l'exposé précédent.

La première est que la zone d'acceptabilité de chaque décideur n'est pas figée. Elle se modifie bien souvent pendant le processus de négociation, en fonction du comportement des autres décideurs. Selon les cas, on est conduit à adopter une attitude plus souple ou plus rigide. L'importance qu'il y a à parvenir rapidement à une décision exerce une pression à cet égard. L'influence du décideur au sommet, qui pousse à la réalisation d'un concensus, peut s'avérer déterminante dans la convergence vers une solution.

Il arrive parfois, lorsque la zone d'acceptabilité de l'entreprise n'existe pas ou n'est pas découverte, qu'aucune décision ne soit prise. Ce fut le cas lors de la première tentative faite par Air France, en 1975, de mettre en service des Boeing 737. La direction s'est heurtée au refus du personnel technique navigant d'accepter le pilotage à deux. Les zones d'acceptabilité se modifiant dans le temps, notamment sous la pression de l'environnement, l'achat

1. Il est bien évident qu'une solution qui, pour des performances techniques données, a un coût supérieur à d'autres sera exclue.

de ce type d'appareil a pu être effectué quelques années plus tard. Le problème du pilotage à deux reste, néanmoins, une question sensible pour les navigants, comme le prouvent leurs réactions immédiates à la suite de l'accident de l'Airbus A 320 d'Air Inter en janvier 1992[1].

Dans certains cas enfin, suite au constat de l'incompatibilité des solutions partielles, la décision globale peut être imposée par le responsable de l'entreprise. Il en résulte bien souvent des tensions et des dysfonctionnements importants, sauf si l'obéissance constitue une valeur essentielle dans l'organisation (Cotta, 1974).

2.1.4. La résolution séquentielle des problèmes

Une autre procédure, qui permet de rendre compatibles des solutions ou des objectifs qui ne semblent pas l'être, est celle de la résolution séquentielle. Bien souvent, la cause de l'incompatibilité est dans la rareté des ressources, qui sont inférieures à ce qu'exigerait la satisfaction de toutes les demandes. Il est possible de surmonter cet obstacle en étalant dans le temps la résolution des problèmes. Les ressources générées à des instants différents par l'entreprise peuvent être successivement affectées à la mise œuvre de solutions partielles. Par exemple, un accroissement des capacités de production peut être suivi d'une augmentation des efforts commerciaux (ou réciproquement). Une alternance temporelle dans l'allocation des moyens de l'organisation peut permettre de résoudre des conflits en apparence insolubles.

Une illustration de ce comportement se trouve dans le processus d'arbitrage budgétaire, au niveau de l'État ou à celui de l'entreprise. Les sacrifices demandés à certains ministères dépensiers, ou à certains départements de la firme, sont d'autant mieux acceptés qu'ils sont assortis d'engagements concernant l'octroi de crédits supplémentaires les années suivantes. Il est bien évident que, dans une telle éventualité, la cohérence de l'organisation n'est assurée qu'à la seule condition que les promesses soient tenues.

L'étalement dans le temps de la mise en œuvre des solutions aux problèmes qu'elle rencontre donne une marge supplémentaire à la liberté d'action des dirigeants des entreprises.

Un autre aspect essentiel du fonctionnement des organisations concerne la recherche de la diminution du risque dû à l'information imparfaite sur l'environnement.

2.2. La réduction de l'incertitude

Non seulement les entreprises sont mal informées sur leur environnement, mais encore beaucoup de décisions qu'elles prennent reposent sur une anticipation de son évolution. Or l'art de la prévision est difficile, et ses résultats sont bien souvent approximatifs. Pourtant, les choix doivent être effectués dans cet environnement incertain.

Pour cette raison, les firmes mettent en place des procédures qui leur permettent de compenser, de manière parfois artificielle, l'imperfection de l'information. Elles arrivent à créer, de ce fait, dans leur environnement immédiat, une zone de stabilité qui sert de cadre à leur prise de décision. Cette démarche ne fait pas disparaître de façon objective l'incerti-

1. Cet ouvrage a été terminé avant que soient connues les conclusions de l'enquête sur cet accident.

tude, mais permet de créer une zone considérée comme stable dans un environnement qui reste fluctuant[1]. Plusieurs méthodes sont utilisées à cet effet.

2.2.1. Les méthodes de rétroaction

Une procédure fréquemment utilisée consiste à remplacer l'information inconnue sur l'avenir par des informations connues sur le passé. On procède alors à des prises de décision à court terme (ajustement) sur la base de l'évolution récemment constatée. Ce comportement n'est pas mécanique, en ce sens qu'il laisse une large part à l'appréciation de l'évolution constatée. Il s'agit en fait bien souvent d'effectuer une correction permanente des anticipations sur la base des réalisations.

La détermination du niveau de production est un domaine privilégié d'application de cette procédure. Le problème, pour l'entreprise, est de n'être ni en rupture de stocks, ni en situation de surstockage compte tenu de la demande attendue. Il est possible de réduire le risque de tels accidents en corrigeant les prévisions de production sur la base des ventes effectuées. Une augmentation des stocks conduit à une révision à la baisse, une diminution à une correction à la hausse. L'emploi de plans de production glissants, à échéances temporelles différentes (6 mois, 3 mois, 1 mois, 15 jours par exemple) permet d'améliorer l'efficacité de cette technique.

Cette procédure est aussi actuellement utilisée, selon des modalités complexes, pour gérer les interventions sur les marchés financiers. Les méthodes chartistes, qui s'appuient sur l'usage de l'informatique, permettent d'établir une typologie graphique de l'évolution des cours. Elles conduisent à des décisions fondées sur la forme des courbes retraçant les évolutions constatées.

2.2.2. Les procédures de négociation

Une seconde modalité de réduction de l'incertitude consiste à négocier avec l'environnement externe, ou avec les groupes internes à l'entreprise. L'avantage de cette méthode est de fixer les comportements des acteurs, et de réduire ainsi la part d'arbitraire qu'ils peuvent avoir.

La forme la plus courante de cette procédure est la conclusion de contrats à long terme avec des fournisseurs ou des clients, qui permettent de réduire l'incertitude relative aux fluctuations des prix. Il est rare, dans un environnement instable, que ces contrats garantissent des prix fixes. Mais ils peuvent spécifier les modalités de révision des prix, ce qui constitue un élément réducteur de l'incertitude. Il est ainsi préférable de savoir comment les prix vont être modifiés, plutôt que d'être soumis, en la matière, aux fluctuations, difficilement prévisibles, du marché. Les contrats personnalisés avec les fournisseurs et les clients, et, à la limite, l'intégration verticale, permettent aussi de limiter l'amplitude des variations de prix.

Des procédures analogues existent aussi à l'intérieur des entreprises. Elles ont l'intérêt de fixer, pour une période déterminée, les demandes des différentes coalitions. La procédure de négociation budgétaire est un exemple de cette pratique. Chaque département de l'entre-

1. Une analogie avec cette situation est la pratique qui consistait, en cas de tempête en mer, à stabiliser l'océan à proximité du bateau en déversant des fûts d'huile. La tempête n'en était pas calmée pour autant, mais cette mesure donnait à l'équipage le temps nécessaire à la mise en œuvre des mesures les plus urgentes.

prise fixe, au début de l'année, ses objectifs et les moyens qu'il estime nécessaires. Lorsque, après négociations et arbitrage de la direction générale, le budget des départements est arrêté, il engage ces derniers pour la durée de l'exercice. Sauf accident exceptionnel, ils ne peuvent pas demander de moyens supplémentaires sans justification précise.

Il est possible ainsi de créer, à l'intérieur de l'entreprise et dans son environnement immédiat, une zone de stabilité.

2.2.3. Les procédures standards

Un autre moyen de réduire l'incertitude sur le comportement des concurrents est l'application de procédures standards. Il s'agit de règles adoptées par la majorité ou la totalité des entreprises d'une branche : taux de marge identiques par exemple, ou méthodes analogues de calcul du prix de revient. Il est en effet fréquent de constater que, dans une profession, de « bonnes pratiques » se sont progressivement imposées, par l'intermédiaire par exemple des associations ou des revues professionnelles. Il devient alors facile de prévoir les réactions des firmes concurrentes à un événement donné comme l'augmentation du prix d'un facteur de production, ou la révision de règles fiscales.

Les procédures standards permettent aussi de compenser l'absence d'informations sur l'environnement. En matière de fixation de prix, la décision optimale ne peut être prise que si la recette marginale est connue ; or, dans la majorité des cas, les entreprises ne connaissent pas l'élasticité-prix de leur demande. Le recours à une pratique comme le « full cost », par exemple, permet aux firmes de déterminer, avec des informations très réduites sur la demande, un prix qui assure en principe une marge bénéficiaire satisfaisante.

2.2.4. Le transfert du risque

Une dernière possibilité s'offre enfin aux entreprises : transférer le risque de prix à d'autres en intervenant sur les marchés financiers, plus particulièrement sur les marchés de contrats à terme. Ces contrats portent sur des produits aussi divers que les marchandises (métaux, blé, carcasses de porcs), les taux d'intérêt et les devises.

Il est possible aux entreprises de se couvrir sur ces marchés en fixant de manière définitive le prix d'une transaction qui aura lieu plusieurs mois, voire des années plus tard. Les marchés d'options négociables sur ces contrats sont encore plus performants en la matière, puisqu'ils permettent de se protéger à la fois du risque de prix et de celui que la transaction prévue n'ait pas lieu. Cette dernière méthode a, semble-t-il, échappé à la sagacité des auteurs de la théorie behavioriste. La raison en est, sans doute, que dans les années 1960 les marchés de contrats à terme étaient beaucoup moins nombreux et variés qu'ils ne le sont aujourd'hui.

2.3. La recherche de la solution des problèmes

La méthode utilisée par les organisations pour chercher une solution aux problèmes qu'elles rencontrent constitue une caractéristique importante de leur fonctionnement. La procédure mise en œuvre présente trois aspects remarquables : elle est motivée, elle est naïve et elle est biaisée.

2.3.1. La motivation

La recherche est motivée pour deux raisons : elle ne se déclenche que lorsque le problème se pose ; l'intensité de l'effort déployé dépend de l'acuité du problème.

La première proposition peut apparaître triviale. En réalité, elle ne l'est pas. Il ne suffit pas, en effet, qu'un problème existe de manière objective pour qu'il soit considéré par les coalitions comme se posant réellement. Encore faut-il que les membres de l'organisation concernée en aient conscience. Toute procédure de recherche et de mise en place d'une solution nouvelle a un coût. Ce dernier ne sera accepté que si l'avantage qu'on en attend lui est supérieur. Pour qu'il en soit ainsi, il faut que les membres de l'organisation aient une pleine conscience de l'existence réelle du problème. Un choc psychologique peut, à cet égard, jouer le rôle de révélateur.

Arrow (1974) en propose un exemple intéressant. Il était clair, depuis longtemps, que les icebergs dérivant dans l'Atlantique nord pouvaient présenter un danger pour la navigation. Il a pourtant fallu attendre le naufrage du Titanic en 1911, et les nombreux décès qu'il a provoqués, pour que la trajectoire de ces blocs de glace dérivants soit suivie et étudiée de manière systématique.

On peut, néanmoins, trouver une certaine rationalité à ce comportement. Un événement peut être certain, mais la date de son apparition ne pas l'être (comment savoir avec exactitude quand un accident grave se produira pour la première fois à un carrefour ?). Si la recherche d'une solution est entreprise à l'instant présent, le coût supporté est immédiat, mais la valeur actualisée de l'avantage, liée à la date d'occurrence de l'événement, n'est pas connue. Il est donc difficile, dans ce cas, de procéder à une analyse coût-avantage classique.

Un second aspect de la question concerne l'intensité avec laquelle se déroule la recherche. Plus le problème se pose de manière aiguë, et plus l'effort engagé pour lui trouver une solution est important. Mais, de manière réciproque, si le problème s'estompe, la recherche se ralentit. Il peut même arriver que, si aucune solution n'est trouvée alors que le problème n'apparaît plus urgent, aucune décision nouvelle ne soit prise (Cyert et March, 1963).

Ces comportements expliquent pourquoi, aussi longtemps qu'une solution reste acceptable, elle n'est pas remise en cause. Il faut qu'une perturbation modifie la zone d'acceptabilité pour qu'une nouvelle procédure de recherche soit entamée. On comprend, pour les mêmes raisons, que les organisations aient naturellement tendance à privilégier la routine par rapport à l'innovation. Cette attitude peut, néanmoins, s'avérer pénalisante pour les entreprises dont les activités impliquent la prise en compte d'un horizon temporel lointain (politique de recherche-développement, entre autres). Il faut, par exemple, cinq ans pour lancer un nouveau modèle d'automobile. Les firmes sont, de ce fait, obligées de décider de la modification de leur gamme, alors même que les modèles en cours de production apparaissent satisfaisants, et reçoivent un bon accueil de la clientèle.

2.3.2. La naïveté

Les procédures de recherche sont naïves en ce sens, qu'à leur début au moins, elles reposent sur deux règles simples : chercher la solution au voisinage des manifestations du problème, utiliser des méthodes qui ont réussi dans le passé. Une augmentation du nombre des accidents du travail posera, par exemple, la question de la sécurité des machines. Une mesure, probablement adoptée, sera alors d'accroître la protection des ouvriers.

Ce n'est que dans le cas d'échec de cette procédure élémentaire que le champ de la recherche s'élargira et que ses modalités deviendront plus complexes. Il est vrai qu'un certain nombre de problèmes sont locaux, comme le sont leurs manifestations. Mais lorsque ce n'est pas le cas, la naïveté de la méthode a le double inconvénient d'augmenter la longueur du processus et de permettre au problème de s'aggraver.

2.3.3. Les biais

La recherche de solution est biaisée en raison de la spécialisation des membres de l'organisation. Ceux qui découvrent les symptômes du problème ont tendance à les interpréter en fonction de leurs propres compétences et centres d'intérêt. Pour reprendre l'exemple précédent, un directeur d'usine confronté à une augmentation du nombre des accidents du travail est naturellement enclin à lui attribuer une origine technique, en négligeant la dimension humaine.

Pour la même raison, si le problème n'est pas résolu au niveau local, l'information qui sera transmise à la hiérarchie sera biaisée, ce qui ne peut qu'allonger le délai nécessaire à la découverte d'une solution.

2.4. Les mécanismes d'apprentissage

Les organisations évoluent dans le temps, notamment sous l'effet de l'expérience accumulée par leurs membres. Elles s'adaptent, de ce fait, aux transformations de leur environnement. Deux aspects de ce processus d'adaptation méritent d'être retenus. Ils concernent les objectifs d'une part, les méthodes de recherche de solutions aux problèmes d'autre part.

2.4.1. La modification des objectifs

Les objectifs se manifestent, on l'a vu, sous forme de niveau d'aspiration qui changent sous l'influence de trois facteurs. A une période donnée, l'objectif retenu dépend :
- de l'objectif de la période précédente (O_t),
- des réalisations au cours de cette période (R_t),
- des performances effectuées par les organisations comparables (en particulier, les concurrents) (A_t).

On a ainsi :

$$O_{t+1} = f(O_t, R_t, A_t)$$

Cette relation reflète l'existence d'un processus d'apprentissage de l'organisation. Les niveaux d'aspiration des coalitions évoluent sous l'influence des performances effectuées et des modifications de l'environnement. Il est à noter que ce processus de révision des objectifs joue aussi bien à la hausse qu'à la baisse, mais selon des modalités qui ne sont pas symétriques, ainsi qu'il sera exposé infra.

2.4.2. La transformation des procédures de recherche

Les behavioristes ont établi le principe selon lequel une procédure de recherche de résolution des problèmes est conservée aussi longtemps qu'elle s'avère efficace, c'est-à-dire qu'elle permet de parvenir à un résultat. Plus précisément, si l'organisation se trouve

confrontée à un problème analogue à l'un de ceux qu'elle a déjà résolus, elle utilise en priorité la méthode qui avait permis de trouver la solution. Ce n'est qu'en cas d'échec qu'elle est conduite à mettre en place de nouvelles procédures. Les expériences positives ou négatives vécues par l'organisation modifient ainsi la manière dont sont apportées les solutions aux problèmes qui se posent.

Ces différentes réflexions sur l'imperfection des décisions ont conduit les behavioristes à introduire un concept qui s'est avéré extrêmement riche et que l'on retrouve dans de nombreux développements récents de la théorie économique de l'entreprise : il s'agit du slack.

3. LE SLACK DANS LES ORGANISATIONS

Le terme de « slack » est difficile, si ce n'est impossible à traduire en français. Certains auteurs (Simon et Tezenas du Montcel, 1978) ont proposé le mot de « jeu », mais il ne rend compte qu'imparfaitement de la signification de « slack » en anglo-américain. Pour cette raison, on préfère conserver ici le terme original.

Le slack correspond à l'écart entre la solution optimale des néoclassiques, et la situation réelle de l'organisation. Il est donc constitué par l'ensemble des ressources qui ne sont pas allouées de manière optimale. L'existence du slack est ainsi la conséquence inévitable de l'imperfection des procédures de décision. D'un point de vue strictement productiviste, le slack est donc un gaspillage de ressources. D'une manière en apparence paradoxale, il est aussi une condition nécessaire à la survie des organisations. Le paradoxe disparaît dès lors que l'on prend en considération la spécificité des ressources humaines.

3.1. Le rôle du slack

Les formes prises par le slack sont aussi variées que celles des ressources allouées par les organisations : temps de travail, matériel, moyens financiers. L'usage du téléphone à des fins non professionnelles, comme les séminaires de cadres (avec épouses) dans des pays tropicaux en sont des exemples.

3.1.1. La productivité du slack

Il est particulièrement remarquable de constater que le slack contribue à améliorer la productivité du travail. Plus précisément, l'effet négatif net du slack sur le résultat des entreprises est inférieur au montant du prélèvement de ressources qu'il représente.

De manière très générale, le slack a des conséquences favorables sur le climat social au sein de l'entreprise et sur la qualité de la communication. Il en résulte, tout naturellement, une augmentation de l'efficacité du personnel, qui, surtout dans le contexte actuel, est très sensible à la qualité de ses conditions de travail.

Dans des cas plus particuliers, mais néanmoins fréquents, le slack est un moyen de développer de manière productive l'esprit d'initiative et la volonté d'innovation des cadres tech-

niques ou administratifs. L'entreprise bénéficie alors largement des retombées positives de la liberté et des moyens qu'elle a accordés.

3.1.2. La cohésion de l'entreprise

Le slack contribue par ailleurs à maintenir la cohésion interne de l'organisation. Si le facteur travail est, comme le stipule la théorie néoclassique, rémunéré comme tout autre facteur de production à sa productivité marginale, il ne peut qu'en résulter l'apparition de forces centrifuges. Plus précisément, il n'existera aucun lien privilégié entre l'entreprise et ses ressources humaines, et la mobilité du personnel sera parfaite.

Or il est bien évident que les hommes, de par leur appartenance à la firme, occupent une place essentielle dans le fonctionnement de l'entreprise. Bien que, juridiquement, ils n'en soient pas la propriété (du moins depuis l'abolition de l'esclavage), la pratique des affaires et la théorie économique s'accordent à reconnaître que la valeur des ressources humaines constitue un élément important, bien qu'immatériel, de l'actif des firmes (Tézenas du Montcel, 1991 a). Encore faut-il qu'il y ait un lien entre l'entreprise et son personnel. Le slack contribue efficacement à le créer, en neutralisant les tentations centrifuges qui apparaîtraient si les règles du marché jouaient de façon trop mécanique.

Vu sous cet angle, le rôle du slack est d'accorder au personnel un supplément de rémunération, en espèces ou en nature, qui vient compenser ce que l'application de la règle de la rémunération à la productivité marginale a de trop mécanique en ce qui concerne le facteur humain.

3.1.3. La protection contre les fluctuations de l'environnement

Le slack joue également le rôle de stock tampon entre l'entreprise et son environnement. Il permet ainsi d'atténuer l'impact, sur la situation de l'entreprise, des turbulences de l'environnement. Lorsque la situation de l'environnement est favorable, le slack augmente en termes relatifs : les performances de l'organisation ne s'améliorent pas autant que le permettrait le bon état de la conjoncture, du fait de l'augmentation des dépenses discrétionnaires profitant au personnel. De manière symétrique, en cas d'évolution défavorable de la conjoncture, les conséquences négatives sur la situation de l'organisation sont amorties par un dégonflement du slack.

Cette analyse n'est pas incompatible avec la théorie marginaliste, dès lors que l'on admet que la fonction d'utilité des dirigeants de l'entreprise peut comprendre d'autres variables que le profit (par exemple, Pondy, 1973). Dans cette éventualité, en cas de ressources abondantes (bonne conjoncture), l'utilité marginale du profit diminue relativement à celle d'autres objectifs. Le sacrifice qu'implique, en termes de gestion rigoureuse, l'obtention d'un franc supplémentaire de bénéfice apparaît de plus en plus coûteux. Les dirigeants sont ainsi incités à être un peu plus laxistes et donc à laisser le slack s'accumuler. Il en va inversement lorsque la conjoncture se dégrade.

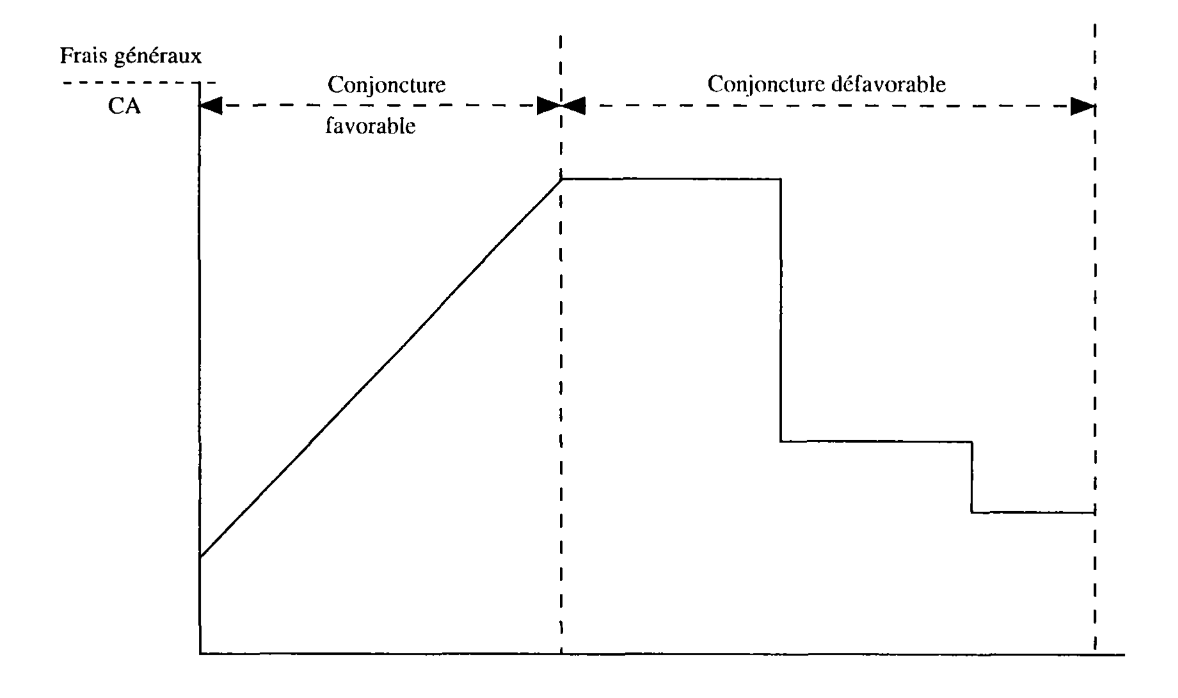
Des vérifications empiriques conduisent à nuancer cette proposition et à développer une analyse théorique plus complexe.

3.2. La dissymétrie de l'évolution du slack

La diversité des formes que revêt le slack rend, de toute évidence, sa mesure difficile. Heureusement, il n'en est pas besoin pour tenter de vérifier la thèse précédente. En effet, il suffit, à cet égard, de disposer d'un indicateur qui varie, en termes relatifs, dans le même sens que le slack. C'est le cas du poste frais généraux de l'entreprise. Il convient d'être rigoureux en la matière. Il est clair que les frais généraux ne sont pas uniquement composés de slack, ni que l'intégralité du slack figure dans les frais généraux. Mais il est tout aussi évident qu'une partie des dépenses discrétionnaires correspondant au slack est comptablement enregistrée dans ce poste. De ce fait, un indicateur comme le rapport des frais généraux au chiffre d'affaires semble constituer un indicateur satisfaisant de l'évolution du slack. Il augmente lorsque le slack se gonfle, et diminue en cas d'évolution inverse.

Des travaux empiriques se sont appuyés sur cette idée (Lewin et Wolf, 1972). Leurs résultats méritent de retenir l'attention. La thèse behavioriste est en effet confirmée en cas de bonne conjoncture, mais infirmée lorsque la situation de l'environnement se dégrade. A un gonflement régulier du slack en période favorable ne correspond pas une diminution régulière lorsque la conjoncture se renverse. On constate au contraire que des zones de stabilité précèdent des périodes de réduction très brutale, comme le montre le graphique suivant.

Graphique 5. – Évolution du slack et de la conjoncture



L'origine de cette dissymétrie se trouve dans la difficulté qu'il y a, pour l'organisation, à récupérer le slack qu'elle a accordé précédemment. Deux phénomènes doivent être pris en compte.

D'abord, une partie du slack est représentée par des dépenses irréversibles. C'est le cas, par exemple des voitures de fonction, ou des moquettes de haute laine installées dans certains bureaux de direction. Leur valeur de revente est faible. Tout au plus, peut-on ne pas les renouveler à la fin de leur durée de vie. Dans ce cas, la diminution du slack n'interviendra que tardivement après le renversement de conjoncture.

Mais surtout, le point essentiel est dans le fait que le slack constitue une forme de rémunération occulte pour le personnel de l'entreprise. Or, il n'est pas possible de revenir progressivement sur les avantages acquis. La reprise ne peut être que brutale. Pour qu'elle ne remette pas en cause la cohésion de l'entreprise, elle doit aussi être acceptée. Il faut, pour cela, qu'elle apparaisse être la seule solution possible à un problème important, qui met en cause l'avenir de la firme, et peut-être même sa survie. Dans la mesure où, en l'absence de réduction du slack, la mauvaise conjoncture dégrade considérablement les résultats de l'entreprise, il convient d'attendre que cette évolution soit patente pour procéder à la reprise du slack. La publication des comptes, ou la menace d'un dépôt de bilan peuvent être l'occasion d'un retour à une gestion rigoureuse[1]. Une étude a montré qu'un grand constructeur d'automobiles américain a pu faire diminuer certains de ses coûts de 25%, après avoir annoncé publiquement des pertes importantes (Cyert et March, 1963).

On constate aussi que la récupération du slack est plus facile lorsqu'elle suit un changement de dirigeants, surtout si les nouveaux responsables étaient auparavant extérieurs à l'organisation. Il n'est, de toute évidence, pas simple pour quelqu'un de parvenir à reprendre ce qu'il avait accordé précédemment. On comprend aussi pourquoi l'arrivée de nouveaux responsables dans une entreprise, ou même dans un simple service, s'accompagne souvent d'une « reprise en mains », c'est-à-dire d'une diminution brutale du slack. En raison du rôle de cohésion du slack, le nouveau dirigeant sait qu'il lui faudra en accorder. Il lui sera d'autant plus facile de procéder de la sorte qu'il se sera donné, dès le départ, une marge de manœuvre à cet effet.

3.3. Importance et localisation du slack

L'importance et la manière dont le slack se répartit dans les organisations sont très variables. Les modalités de gestion et la culture de l'entreprise jouent un rôle essentiel à cet égard. Il est, par exemple, des firmes où, par souci d'économie, les cadres utilisent comme papier brouillon le verso de documents imprimés obsolètes. Parmi les autres facteurs à prendre en considération, on trouve l'âge et la structure interne de l'entreprise.

3.3.1. Age et slack

Toutes choses étant égales par ailleurs, il est probable que le slack sera d'autant plus important que l'entreprise est ancienne. En effet, le nombre des problèmes nouveaux auxquels est confrontée une firme diminue avec son âge. Les processus de décision qu'elle met en œuvre sont ainsi de plus en plus répétitifs, et ne font que rarement l'objet d'améliorations. Une telle situation est naturellement propice au développement du slack. Il en va tout

1. Le dépôt de bilan peut aussi constituer un moyen juridique d'établir et de faire comprendre la gravité de la situation.

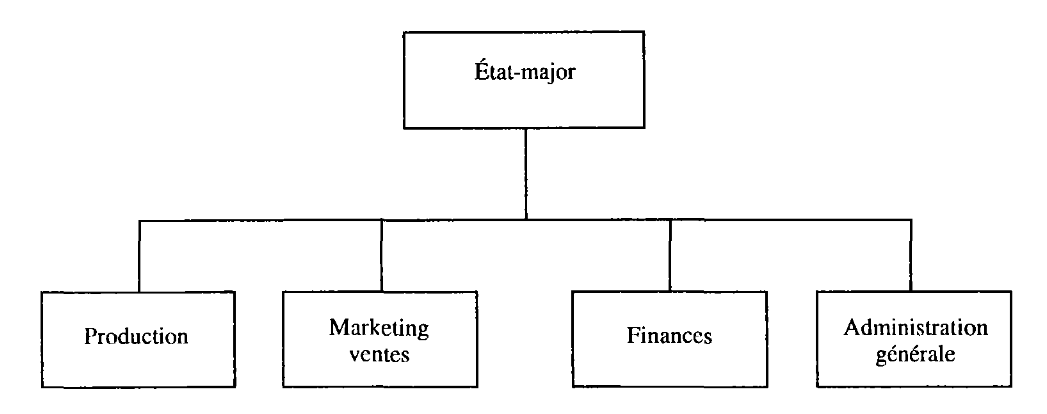
autrement pour une jeune entreprise, qui n'a que peu d'expérience accumulée. Les problèmes qu'elle rencontre sont nouveaux pour elle, et il lui faut recourir à des procédures originales de recherche de solutions. Les efforts qui en résultent ont pour conséquence de freiner la croissance du slack. Il en va de même pour les firmes situées dans un environnement turbulent, et pour celles qui suivent une politique volontariste de croissance, en particulier par diversification.

3.3.2. Structure interne et répartition du slack

Les modalités d'organisation interne des entreprises ont des conséquences majeures sur l'importance du slack, et sur sa répartition entre les différents niveaux hiérarchiques. Pour ne retenir que les deux structures les plus fréquentes pour les entreprises grandes et moyennes, il apparaît que, toutes choses étant égales par ailleurs, le slack est plus important et plus uniformément réparti dans le cas d'une structure fonctionnelle que dans celui d'une structure multidivisionnelle[1]. Le phénomène s'explique par les modalités de prise de décision qui diffèrent selon le type de structure.

Le critère d'organisation, dans la structure fonctionnelle, est la spécialisation. La firme est constituée de départements, qui sont chacun responsables d'un aspect de son fonctionnement.

Graphique 6. – La structure fonctionnelle



Il en résulte deux conséquences remarquables. La première est qu'il est difficile, voire impossible, de comparer directement l'efficacité de deux départements. Il n'est donc pas possible d'allouer les ressources sur cette base, et dans les processus de négociation budgétaire, les responsables des départements sont naturellement enclins à demander plus que ce dont ils ont réellement besoin. Ils se donnent ainsi une marge de manœuvre (Lambin, 1970).

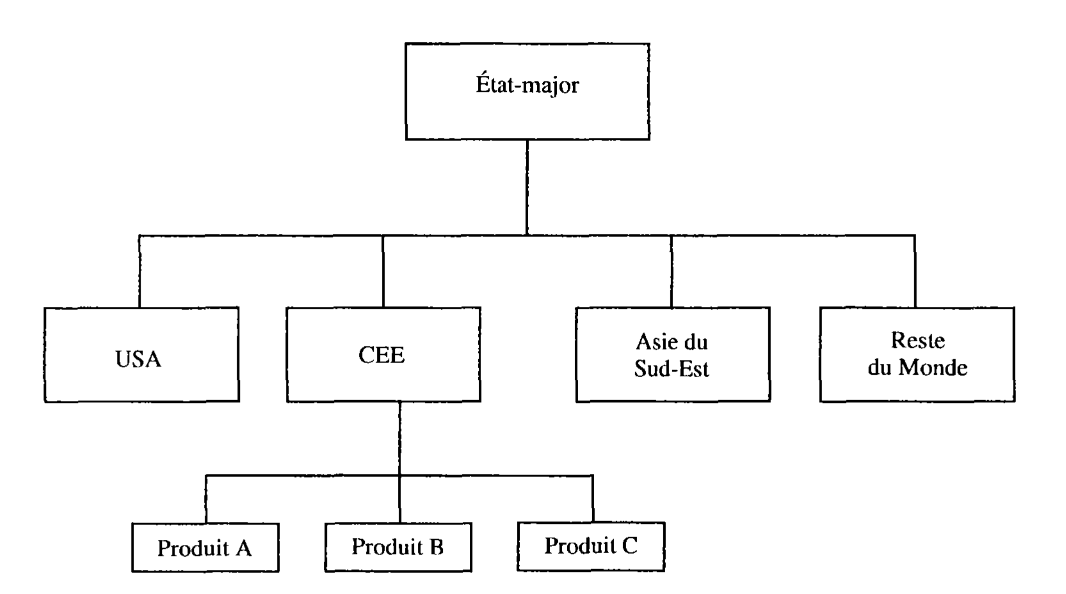
Le second aspect tient à l'existence de contacts permanents entre les différents niveaux hiérarchiques. Le mécanisme de décomposition et de délégation des problèmes conduit chaque membre de l'entreprise à être en relation étroite avec son supérieur et ses subordonnés immédiats. Il ne peut donc pas y avoir d'accumulation de slack à certains niveaux.

1. Voir chapitre 1.

Il est, en effet, impossible d'obtenir de ses subordonnés un comportement de rigueur que l'on ne s'impose pas à soi-même, lorsque le fait est connu. La situation contrastée du haut et du bas clergé, pendant l'ancien régime, n'a pu perdurer que parce que les relations s'effectuaient dans un seul sens. Les évêques visitaient parfois leur diocèse, mais les curés de campagne n'étaient que très rarement invités à l'évêché.

Dans la structure multidivisionnelle, le principe d'organisation est le produit (couple produit-marché dans la terminologie courante). Chaque division est responsable de l'ensemble des activités relatives aux produits qui lui sont rattachés. Elle constitue un centre de décision et de profit autonome.

Graphique 7. – La forme multidivisionnelle



Les résultats obtenus par chaque division sont le reflet de son efficacité. Il est ainsi possible de procéder à une comparaison des performances, ce qui constitue un critère objectif d'allocation des ressources dans la firme. Les dirigeants des divisions sont de ce fait incités à pratiquer une gestion rigoureuse.

D'autre part, la décentralisation a pour conséquence que les relations entre les responsables des divisions et l'état-major sont moins étroites que dans le cas de la firme fonctionnelle. En particulier, les dirigeants des divisions rendent compte à l'état-major, mais ne participent que rarement à l'élaboration des décisions stratégiques.

Dans ces conditions, on comprend que le slack puisse être concentré au seul niveau de l'état-major. On trouve ici un des arguments avancés par les « prédateurs » (raiders) pour justifier leurs OPA hostiles.

4. POUVOIR ET DÉPENSES DISCRÉTIONNAIRES

Le corollaire de l'imperfection des décisions est l'imperfection du contrôle de leur exécution. Il en résulte une marge de liberté pour les membres de l'organisation. A côté du slack involontaire mis en évidence par les behavioristes, il existe donc un slack volontaire. Il correspond au pouvoir discrétionnaire du personnel de l'entreprise, c'est-à-dire à la possibilité de ne pas appliquer à la lettre les instructions reçues. Il est bien évident que ce pouvoir est d'autant plus grand que les ressources contrôlées sont importantes. Ce phénomène concerne donc essentiellement les cadres, particulièrement ceux qui se trouvent au sommet de la hiérarchie. Il se manifeste par l'allocation volontaire de ressources à des objectifs qui ne sont pas ceux de l'organisation, mais ceux de certaines coalitions. L'absence de procédures de contrôle efficaces ne permet pas d'interdire ces comportements.

La question a été étudiée par de nombreux auteurs (Marris, 1964; Williamson, 1970,1975). Elle est d'une actualité tout à fait brûlante, puisqu'elle permet de mieux connaître les mécanismes qui sont à l'origine des OPA, et en particulier des OPA hostiles. Le problème central est celui du conflit d'intérêt entre les propriétaires des grandes entreprises (actionnaires), et leurs dirigeants, qui ont bien souvent la position de simples employés.

Chapitre 9
Marchés financiers et OPA

Les marchés financiers occupent une place particulière dans l'environnement des grandes entreprises. Leur rôle n'est pas simplement, comme celui des autres fournisseurs, de permettre aux firmes d'obtenir une ressource précise nécessaire à leur fonctionnement. Il est aussi de sanctionner l'efficacité de leur gestion courante et de leurs choix stratégiques.

Cette sanction se manifeste d'abord par une évaluation permanente des entreprises. L'évolution du cours des titres (actions, obligations) émis par chaque firme reflète le jugement porté par les marchés sur leur situation présente et sur leurs perspectives d'avenir. Cette contrainte est encore plus forte lorsque l'entreprise cherche à obtenir des fonds nouveaux par appel au marché, sous forme d'augmentation de capital ou d'emprunt obligataire. L'accueil réservé, en termes de prix et de quantité, par les investisseurs à ces opérations est l'expression de l'opinion globale qu'ils ont de la firme. En raison des difficultés de suivi et de traitement de l'information en matière financière, le marché peut s'appuyer, dans ce domaine, sur des organismes spécialisés dans l'évaluation (« rating ») de la qualité de la signature de l'entreprise[1].

D'autre part, certaines valeurs mobilières échangées sur les marchés, en l'occurrence les actions, sont des titres de propriété. Leur possession donne, en principe, un droit de regard sur la gestion de l'entreprise, et celui de participer au contrôle de cette gestion, selon les règles qui président au fonctionnement des sociétés[2]. La cotation, en Bourse, des actions des grandes entreprises exerce une influence importante sur le comportement de leurs dirigeants. En effet, la séparation de plus en plus prononcée entre la propriété du capital des entreprises et leur direction effective est l'un des traits caractéristiques du capitalisme moderne. Ce phénomène, mis en évidence aux États-Unis dès l'entre-deux-guerres par Berle et Means (1962), s'est renforcé depuis. De ce fait, l'un des concepts de la théorie traditionnelle de l'entreprise, celui de l'entrepreneur, à la fois propriétaire et dirigeant, devient de moins en moins pertinent pour l'analyse. L'étude de certains comportements des grandes entreprises repose sur la prise en considération de deux groupes distincts : les actionnaires d'une part, les gestionnaires de l'autre[3].

Les grandes entreprises modernes ont, dans leur majorité, adopté la forme juridique de société anonyme. Elles sont dirigées par une instance élue (conseil d'administration, directoire)[4], qui représente les actionnaires. Il est fréquent, qu'en raison même de son impor-

1. Moody's, ou Standard and Poor aux États-Unis par exemple. Sur le rôle et l'utilité des agences de rating, voir Raimbourg (1988).
2. Ces règles varient selon les pays et le type de société. Pour les sociétés anonymes, forme juridique la plus souvent adoptée par les grandes entreprises, le principe juridique est que le pouvoir appartient en dernier ressort aux actionnaires, qui peuvent révoquer les mandataires sociaux.
3. Il existe, heureusement, encore quelques entrepreneurs. Mais, pour les firmes de grande taille, ils constituent l'exception plus que la règle.
4. La forme juridique exacte de l'instance de direction varie selon les législations. Mais le mécanisme exposé ultérieurement reste le même dans les grands principes de son fonctionnement.

tance, le capital de ces firmes soit largement dilué[1] : les actionnaires sont nombreux et aucun ne possède une fraction importante du capital. Dans ce cas on assiste à une séparation entre la propriété et la direction de la grande firme. Quel que soit leur statut juridique, les dirigeants se trouvent, de fait, dans la situation d'employés. Ils ne détiennent que peu d'actions de l'entreprise, voire même aucune. Ainsi, ils n'exercent guère d'influence, par leurs votes, lors des assemblées générales d'actionnaires, dont le pouvoir est d'approuver ou de désapprouver la gestion passée, et de définir les grandes orientations politiques de l'entreprise. Les dirigeants sont en revanche chargés, en principe, d'appliquer les décisions adoptées au cours de ces assemblées. La séparation de la propriété et de la direction des entreprises est à l'origine d'oppositions d'intérêts, qui conduisent souvent à des conflits de pouvoir. Les marchés financiers jouent un rôle essentiel dans la résolution de ces conflits.

1. LA THÉORIE MANAGÉRIALE

Le premier auteur à avoir proposé une analyse systématique, en termes économiques, des conséquences de la séparation entre propriété et direction des entreprises est Marris (1964). Sa démarche s'appuie sur l'étude des relations existant entre les droits de propriété, les objectifs des firmes, et l'imperfection des procédures internes et externes de contrôle dans les organisations. Ces travaux constituent l'origine de la théorie managériale[2]. Un de leurs grands mérites est de mettre en évidence certaines des raisons de la croissance des entreprises, et de souligner le rôle de contrôle des marchés financiers.

1.1. Droits de propriété et pouvoir de décision

Le constat de l'existence de deux groupes distincts, les actionnaires d'une part, les dirigeants de l'autre, conduit à s'interroger sur deux points. Le premier concerne la pertinence qu'il y a à retenir la recherche du maximum de profit comme mobile unique des choix stratégiques effectués par les entreprises. Le second porte sur la manière dont est réparti le pouvoir de décision dans la firme.

---

1. Marris (1964), à partir de vérifications empiriques, estime que la dilution est fréquente en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Morin (1975) pensait qu'en France, au contraire, la concentration du capital était encore importante. C'est sans doute moins le cas actuellement, après les opérations de privatisation. Monsen et Downs (1965) ont proposé une typologie des entreprises en fonction de la dilution de leur capital et en ont tiré les conséquences en termes de pouvoir des actionnaires. Il convient de noter qu'aux États-Unis, le développement des fonds de trust et de pension conduit les institutions financières à détenir et à gérer des portefeuilles d'actions d'un montant considérable. L'impact de cette évolution sur la liberté de décision des dirigeants d'entreprises reste mal connu. Voir Kotz (1978) pour les banques américaines.
2. De «managers» en anglais, car l'accent est mis sur le comportement des dirigeants non propriétaires.

1.1.1. Les objectifs de l'entreprise

Rien ne permet, en effet, de penser que les objectifs des deux groupes coïncident, ou même sont compatibles. S'ils ne le sont pas, les décisions seront prises sur la base d'un compromis, plus ou moins satisfaisant, entre intérêts divergents[1]. Les actionnaires, lorsqu'ils ne possèdent qu'une faible part du capital de l'entreprise, sont essentiellement concernés par la rentabilité financière de leur investissement. Or, la valeur d'une action dépend du flux actualisé de dividendes ou de la plus-value qu'elle procure. En dernière analyse, le profit est donc la variable qui est la plus étroitement liée aux préoccupations des actionnaires lorsque le capital de la société est dilué.

Il n'en va pas de même des dirigeants employés, qui ne sont pas directement partie prenante au profit réalisé : celui-ci est distribué aux actionnaires sous forme de dividendes, ou leur revient sous forme de plus-value en capital, s'il est réinvesti dans l'entreprise. La fonction d'utilité des managers a, en revanche, pour arguments les avantages directs et indirects qu'ils retirent de leur position à la tête de la firme : rémunérations (sous forme monétaire ou non), éléments plus qualitatifs tels que le pouvoir, la situation sociale ou l'estime des pairs (les autres hommes d'affaires). Marris soutient alors qu'un indicateur satisfaisant de l'objectif des gestionnaires est le taux de croissance de la firme qu'ils dirigent[2]. Ils recherchent donc l'expansion de leur entreprise, ce qui augmente leur satisfaction, soit directement, soit en accroissant le volume des ressources qu'ils contrôlent[3]. La séparation de la propriété et de la direction conduit donc à l'apparition de deux coalitions d'intérêts : la première, celle des actionnaires, est concernée par le profit, la seconde, celle des dirigeants, par la recherche de la croissance.

Analysant le développement de l'entreprise, Marris met en évidence une liaison entre le revenu des actionnaires et le taux de croissance. La valeur du flux actualisé des dividendes augmente d'abord avec le rythme d'expansion puis, au-delà d'un certain seuil, diminue[4]. Cette relation est établie après une étude approfondie du processus de croissance et des coûts qu'il engendre : recherche des occasions d'investissement et des axes de développement, politique commerciale, gestion des hommes et aussi difficultés d'ajustement interne. Il apparaît ainsi qu'au-delà d'une certaine valeur du taux de croissance, les intérêts des deux coalitions deviennent opposés. L'augmentation du taux de croissance ne peut être obtenue qu'au prix d'une diminution du revenu des actionnaires (graphique 1, infra). Le problème central est alors de déterminer qui, de ces deux groupes, détient le pouvoir de prendre des décisions.

---

1. Marris aborde ainsi un problème de même nature que ceux traités par les behavioristes. Mais il met, beaucoup plus que ces derniers, l'accent sur les phénomènes de pouvoir.
2. Marris consacre à la fonction d'utilité des dirigeants de longs développements qu'il n'est pas possible d'exposer en détail. On peut néanmoins noter que la pratique des affaires associe fréquemment succès et croissance de l'entreprise. Il faut aussi souligner que les dirigeants qui peuvent déterminer le mode de calcul de la partie variable de leur revenu (primes) choisissent rarement de la lier au profit. Ils préfèrent la faire dépendre d'indicateurs tels que la croissance du cash flow ou du chiffre d'affaires.
3. D'autres analyses mettent moins l'accent sur la seule croissance. Le pouvoir des managers s'exprime par l'importance des ressources qu'ils peuvent allouer pour satisfaire des objectifs autres que la stricte rentabilité. Certains auteurs, notamment Pondy (1969) et Williamson (1970), trouvent un indicateur dans l'importance des dépenses de personnel administratif et d'encadrement. On retrouve ainsi des éléments de la théorie du slack présentée par les behavioristes. Le point important est que, dans tous les cas, l'objectif des dirigeants soit dans une certaine mesure en opposition avec celui des actionnaires, c'est-à-dire le profit. Sur l'importance du facteur humain et des droits de propriété dans la détermination des choix stratégiques des dirigeants, voir par exemple Simon et Tezenas du Montcel (1978).
4. Ce résultat présente des analogies avec celui établi par Baumol (1962).

1.1.2. Droit et pouvoir dans l'entreprise

D'un point de vue strictement juridique, les mandataires sociaux sont élus et révocables par l'assemblée générale des actionnaires. Les propriétaires de l'entreprise exercent donc, en droit, un contrôle sur les dirigeants. Dans les faits, la situation est bien différente dès lors que le capital de la firme est dilué. Les droits conférés par la loi ne peuvent être que très imparfaitement exercés. L'analyse théorique des phénomènes de pouvoir, confirmée par des études empiriques, montre que moins le capital est concentré, et plus la liberté d'action des dirigeants est grande. Cette situation résulte de la conjonction d'une grande variété de facteurs, parmi lesquels des éléments liés à la compétence et à l'existence de coûts d'information et de négociation.

Pour que leur contrôle puissse être efficace, les actionnaires doivent connaître les décisions prises par les dirigeants et être à même d'en apprécier les conséquences. Or l'information externe, fournie par l'entreprise à ses propriétaires, est souvent, dans sa forme, déterminée par la loi. Elle n'est que rarement assez détaillée et précise pour que les actionnaires puissent déterminer avec exactitude la nature et les enjeux des grands choix qui ont été effectués. Même si ces propriétaires étaient capables de découvrir que certaines décisions vont à l'encontre de leurs intérêts et que les dividendes sont plus faibles qu'ils pourraient l'être, il est peu probable qu'ils aient la possibilité d'améliorer leur situation en faisant modifier ces choix. Diriger une grande entreprise nécessite des talents particuliers et spécialisés, que ne confère pas la simple propriété d'une partie du capital (surtout s'il résulte du placement en Bourse de l'épargne). C'est la raison pour laquelle existent des dirigeants salariés, réputés compétents et rémunérés en proportion[1].

Même dans l'hypothèse héroïque où les actionnaires sont à la fois informés et compétents, ils ne peuvent exercer de pouvoir effectif que s'ils disposent d'un nombre suffisant de voix dans l'assemblée générale. Si le capital est dilué, il leur faut, pour renvoyer les dirigeants en place et imposer la défense de leurs intérêts, constituer, lors de l'assemblée générale une coalition majoritaire, ce qui apparaît, en règle générale, particulièrement difficile à réaliser[2].

On constate ainsi que lorsque l'entreprise est grande et le capital largement dilué, le pouvoir direct des actionnaires sur les dirigeants est pratiquement nul, en fait, sinon en droit[3]. Ces derniers devraient donc se sentir libres de poursuivre leur propre objectif, même au détriment de l'intérêt des propriétaires. Mais il apparaît que l'existence d'un marché financier limite cette liberté d'action.

1. Une manifestation du pouvoir des gestionnaires, qui traduit la rareté des compétences en ce domaine, est qu'ils peuvent partiellement déterminer les modalités de leurs rémunérations. Certains auteurs (Scherer, 1980, par exemple) expliquent la meilleure stabilité des performances des grandes entreprises aux États-Unis depuis la fin des années trente par le rôle croissant des dirigeants salariés.
2. Sur les problèmes de constitution et de fonctionnement des coalitions voir Yarrow (1975,1976) pour l'analyse théorique et Hamburger, Guyer et Fox (1975) pour les vérifications empiriques. Ces auteurs concluent à la grande difficulté à mettre en œuvre une coalition efficace. Il convient d'ajouter que l'existence de procurations, systématiquement envoyées aux membres du conseil d'administration, favorise les dirigeants en place.
3. Même s'il y a un actionnaire important, mais non directement concerné par la gestion (une banque ou un organisme de retraite par exemple), l'existence de coûts de contrôle élevés permet aux dirigeants de la firme de disposer d'une liberté de manœuvre appréciable.

1.2. Le rôle du marché financier

Les grandes entreprises privées sont cotées en bourse. Si le marché financier est parfait, la valeur d'une action est égale à l'espérance mathématique du flux actualisé de dividendes (éventuellement corrigé pour tenir compte du risque)[1]. Même si le marché est imparfait, il existe une relation entre le prix de l'action et les dividendes attendus : la rémunération des investisseurs est en effet dans les dividendes qu'ils perçoivent (ou, ce qui revient au même, dans la plus-value en capital associée à une rétention temporaire des bénéfices). Cette liaison entre valeur de l'action et dividendes espérés est à l'origine du pouvoir de contrôle indirect dont disposent les actionnaires.

1.2.1. Les offres publiques d'achat

Si les dirigeants privilégient trop leur objectif propre, et si le taux de croissance de l'entreprise dépasse le seuil critique, le flux actualisé de dividendes diminue, ce qui entraîne une baisse du cours de l'action sur le marché boursier. Il apparaît donc une différence entre la valeur effective de l'action et la valeur maximale potentielle qui serait atteinte si les dirigeants agissaient dans le seul intérêt des actionnaires et maximisaient le flux actualisé des dividendes. Pour mesurer cet écart, Marris introduit la notion de ratio d'évaluation boursière. Celui-ci est égal au rapport entre le prix marchand de la firme et la valeur comptable des actifs[2]. La valeur V de ce ratio dépend du comportement des dirigeants. Il atteint son maximum Vm lorsque le flux actualisé de dividendes est lui-même maximisé, et décroît lorsque le taux d'expansion dépasse la valeur critique. Le rapport $\frac{V}{Vm}$ (égal au rapport du prix de marché de l'action à son maximum potentiel) constitue donc un indicateur des choix stratégiques des dirigeants. Il est d'autant plus faible que les gestionnaires poursuivent une politique de croissance systématique au détriment de l'intérêt des actionnaires.

La valeur du patrimoine des porteurs d'actions dépend ainsi du comportement des dirigeants. Les actionnaires semblent incapables de modifier cette situation puisqu'ils n'ont pas de pouvoir de contrôle direct et qu'une vente sur le marché ne permettrait que de constater le faible niveau du cours de l'action. Il est important, à cet égard, de souligner que la moins-value subie par les actionnaires est souvent plus potentielle que réelle : l'action vaut simplement moins cher qu'elle ne pourrait valoir, ce qui ne signifie pas qu'elle a été achetée ou souscrite à un prix supérieur au cours qu'elle a en Bourse du fait de l'attitude des dirigeants.

L'existence d'un mécanisme particulier sur le marché boursier incite les dirigeants à brider leur désir de croissance : il s'agit de l'offre publique d'achat (OPA)[3]. Cette opération

1. Sur la base de cette relation, certains auteurs ont développé une analyse, connue sous le nom de théorie de l'agence, pour traiter du problème de la séparation entre propriété du capital et direction de l'entreprise. Dans cette démarche très néo-classique, les dirigeants sont considérés comme des agents représentant l'intérêt des actionnaires. La perfection des marchés permet d'anticiper leur comportement discrétionnaire et d'en répercuter ex ante les conséquences sur la valeur des titres, afin d'éviter que les actionnaires ne soient lésés de ce fait. Le contrôle s'effectue soit par le biais du marché financier, Jensen et Meckling (1976), soit par celui du marché de l'emploi pour les dirigeants d'entreprise, Fama (1980).
2. Ce ratio présente certaines analogies avec les « q » de Tobin. Mais la démarche de Tobin est beaucoup plus néo-classique et ses préoccupations sont liées aux problèmes d'investissement (Cicolo et Fromm, 1979 ; Hayashi 1982), ou à l'existence de rentes et de quasi-rentes (Lindenberg et Ross, 1981).
3. Les modalités précises des OPA varient selon les législations. L'offre peut porter soit sur la totalité, soit sur une partie seulement du capital de l'entreprise visée. Une variante intéressante est l'offre publique d'échange, où l'entreprise acquéreuse propose de payer en émettant des actions nouvelles.

consiste, pour un agent économique, à offrir d'acheter à un prix annoncé publiquement l'ensemble (ou un pourcentage important) des actions d'une entreprise. L'objectif est la prise de contrôle de la société visée. Pour obtenir l'acceptation de l'OPA par les actionnaires, le prix d'offre doit être supérieur au prix de marché de l'action. Mais pour que l'opération soit rentable pour l'offreur, ce prix doit être inférieur à la valeur maximale potentielle de l'action. Ainsi, plus le ratio d'évaluation boursière est faible, et plus la probabilité de déclenchement et de succès d'une OPA est grande[1].

Si l'OPA réussit, il en résulte une concentration du capital. Les nouveaux propriétaires disposent d'un pouvoir réel sur les dirigeants en place. Il est alors vraisemblable que ces derniers vont être remplacés par une nouvelle équipe, plus soucieuse de l'intérêt des actionnaires. Le succès de l'OPA signifie donc, pour les managers de la firme achetée, la perte de leur situation[2]. Ce phénomène explique que d'une part, les dirigeants adaptent leurs décisions stratégiques pour limiter le risque de déclenchement d'une OPA et que d'autre part, dans l'hypothèse où l'OPA est lancée, ils peuvent parfois tenter de la faire échouer. Dans ce dernier cas, l'OPA est qualifiée d'hostile.

1.2.2. Le fonctionnement des OPA

Il convient tout d'abord d'élucider les raisons pouvant conduire une entreprise à lancer une OPA. Selon la nature du contrôle de la firme acheteuse, les causes de l'OPA peuvent être regroupées en deux grandes catégories. Si le capital de l'entreprise acquéreuse est concentré, son objectif est sans doute la maximisation du profit. Le but de l'OPA est alors de réaliser une plus-value en capital. On achète des actions à un cours inférieur à son maximum potentiel et, en changeant les dirigeants et la méthode de gestion, on augmente la rentabilité de la firme et donc sa valeur capitalisée. Si l'offre est le fait d'une entreprise de type managérial, l'OPA est le plus souvent une opération de croissance externe. Il ne faut pourtant pas que son coût, qui est lié à la valeur boursière des actions achetées, s'avère trop élevé par rapport aux gains attendus en termes de croissance.

En outre, l'offre n'est attrayante pour les actionnaires de la firme visée que si le prix d'achat est supérieur à la valeur marchande de l'action. Si l'on tient compte aussi des coûts de transaction entraînés par la réalisation de l'opération elle-même, on en déduit que la probabilité qu'une entreprise soit la cible d'une OPA est d'autant plus forte que le cours de son action est faible par rapport à sa valeur maximum théorique[3]. Pour limiter le risque d'OPA,

---

1. Il existe d'autres moyens de prendre le contrôle d'une entreprise, en particulier les achats progressifs d'actions sur le marché. La plupart des réglementations boursières font, dans ce cas, obligation à l'acquéreur de déclarer publiquement le montant de ses achats, lorsqu'ils dépassent un certain seuil. Une vertu de l'OPA est de rendre difficile les comportements de « cavalier libre ». Cette attitude consiste, pour un actionnaire, à refuser de vendre tout en espérant que les autres actionnaires accepteront l'offre et que le cours de l'action augmentera au-delà du prix d'achat. Puisque l'OPA ne peut réussir que si un pourcentage déterminé d'actions est effectivement apporté à l'offreur, ce choix individualiste peut entraîner l'échec de l'opération. Le cours de l'action reste de ce fait à son niveau antérieur, inférieur au prix d'offre, et tous les actionnaires anciens en pâtissent.
2. Pour limiter ce risque, certains dirigeants de grandes entreprises américaines imposent que soit incluse dans leur contrat une clause prévoyant des indemnités de licenciement très élevées en cas d'OPA réussie contre leur firme. Cette pratique, qualifiée de « golden parachute », inquiète les responsables de la Securities and Exchange Commission (SEC) car elle augmente le coût des OPA et entrave le libre fonctionnement du marché boursier.
3. Firth (1980) note qu'en Grande-Bretagne, les firmes soumises aux OPA ont en général de pauvres performances boursières. Williamson (1970) remarque qu'aux États-Unis, les OPA concernent en général des entreprises dont le cours de l'action a baissé d'au moins 50 % pendant les années précédentes, et estime les coûts à environ 15 % du montant de l'opération dans le cas où les dirigeants ne combattent pas l'offre.

et conserver leur situation, les dirigeants doivent donc maintenir le ratio d'évaluation boursière au-dessus d'une certaine valeur minimum[1].

L'existence des OPA, qui permet aux actionnaires de sanctionner la gestion des dirigeants, a pour première conséquence que la fonction d'utilité des managers est plus complexe qu'il n'a été admis jusqu'ici. Elle comporte deux arguments : le taux de croissance de l'entreprise, mais aussi la stabilité de leur emploi. De ce fait, le comportement des dirigeants peut s'analyser comme la recherche de la croissance la plus élevée compatible avec leur sécurité[2].

Cette dernière constatation permet de traiter dans un modèle unique le cas de toutes les entreprises dirigées par les gestionnaires salariés, quel que soit le degré de la concentration du capital[3]. Le problème de fond reste toujours l'incompatibilité des objectifs des propriétaires et des managers. En cas de dilution, les actionnaires ne peuvent agir que de manière indirecte, par le biais du marché financier. Les dirigeants disposent ainsi d'un pouvoir discrétionnaire d'autant plus important que le marché est imparfait, c'est-à-dire que les coûts d'information et de transaction sont élevés[4]. Si en revanche le capital est concentré, le contrôle est direct et interne à l'entreprise : la liberté d'action des gestionnaires en est considérablement réduite[5].

1.3. Un modèle de comportement

Les développements précédents peuvent être formalisés dans un modèle mathématique simple[6]. Soient :

g, le taux de croissance de l'entreprise,
r, le taux de rétention des bénéfices,
p, le taux de profit,
ko, le stock initial de capital,
i, le taux d'actualisation (taux d'intérêt).

On suppose que la fonction de production est à facteurs complémentaires et que la croissance est homothétique[7].

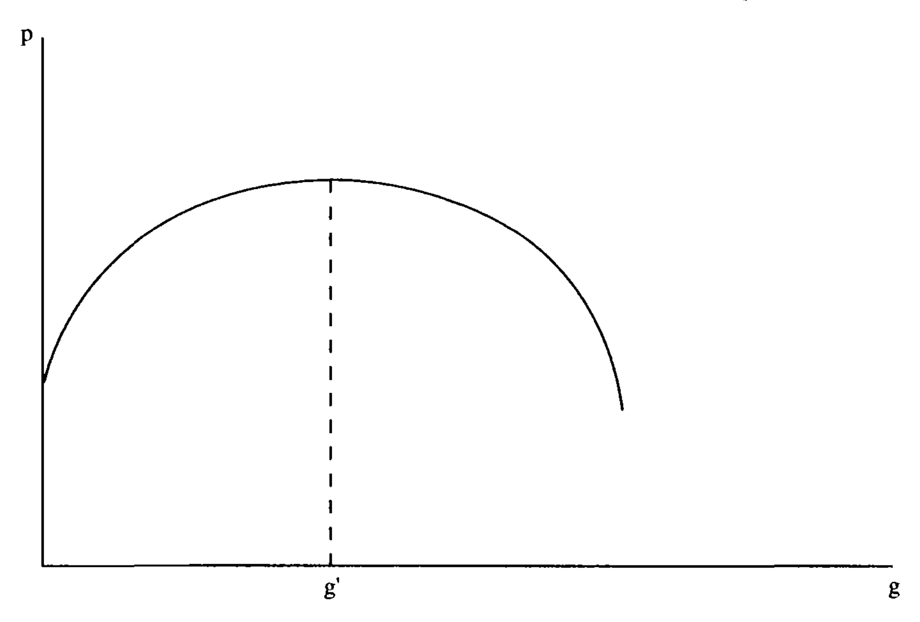
En raison des coûts et des avantages associés à la croissance, il existe une relation entre le taux de profit et le taux de croissance :

$$p = f(g)$$

1. Sur le problème de la détermination de la valeur minimale du ratio d'évaluation boursière toléré par les actionnaires, voir Yarrow (1976). Il n'est pas exclu que l'emploi des « q » de Tobin permette d'éclairer cette question complexe.
2. Il s'agit donc d'un problème de maximisation sous contrainte. Mais l'appréciation de la contrainte de sécurité est largement subjective. Une intéressante représentation stochastique du problème a été développée par Fethke et Currie (1978). La probabilité de déclenchement de l'OPA dépend de l'importance du comportement discrétionnaire des managers.
3. La richesse ne faisant pas toujours la compétence, un grand nombre de firmes dont le capital est concentré sont gérées par des dirigeants salariés.
4. Les divers modes d'organisation et de fonctionnement des marchés financiers expliquent les différences de situations rencontrées d'un pays à l'autre. Si le marché financier était parfait, les managers n'auraient d'autre possibilité que d'adopter le comportement néoclassique de maximisation du flux actualisé de dividendes.
5. Williamson (1975) démontre de manière très claire la supériorité du contrôle interne sur celui que peut exercer le marché boursier.
6. Voir Heal et Silberstone (1972).
7. Voir Soulié (1979).

Cette fonction est d'abord croissante, puis décroissante avec g[1]. Il existe donc un taux de croissance g' qui maximise le taux de profit.

Graphique 1. – Taux de croissance et rentabilité de l'entreprise



Une hypothèse supplémentaire du modèle est que la croissance est autofinancée[2]. Ainsi la contrainte de financement devient :

$$g = r\,p$$

Le montant total des dividendes reçus par les actionnaires à l'instant t, d_t, est égal à :

$$d_t = (1 - r)\,p\,k_0\,(1 + g)^t$$

Puisqu'une condition d'équilibre du marché financier est que i > g, la valeur actuelle du flux total de dividendes, D, est :

$$D = \sum_{t=0}^{\infty} (1 - r)\,p\,k_0\,(1 + g)^t\,(1 + i)^{-t}$$

En utilisant la relation de financement pour éliminer r et en remplaçant p par sa valeur f (g), on obtient :

$$D = (f(g) - g)\,k_0\,\frac{1 + i}{i - g}$$

D est maximum lorsque sa dérivée par rapport à g est nulle.

1. Les raisons de cette évolution sont bien analysées par Marris (1964) du point de vue de la demande et de l'offre, c'est-à-dire des politiques commerciales et industrielles. On peut regretter que le problème des coûts internes d'adaptation à la croissance ne soit que simplement évoqué.
2. Cette hypothèse n'a pas de conséquence sur le comportement et la valeur boursière de l'entreprise, dès lors que le marché financier n'est pas trop différent de celui décrit par Modigliani et Miller. Voir J.H. Williamson (1966).

$$\frac{dD}{dg} = \left(\frac{1+i}{i-g}\right)^2 k_0 \left((i-g)\, f'(g) + f(g) - i\right)$$

La condition pour que cette dérivée soit nulle est donc :

$$(i-g)\, f'(g) + f(g) - i = 0$$

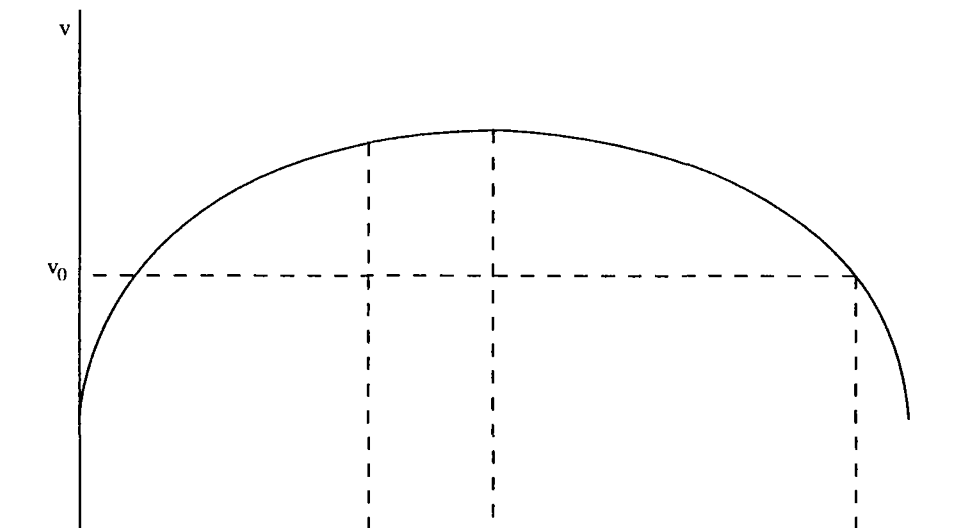
Dans cette expression i est supérieur à g. D'autre part, f(g), qui est le taux de profit, doit être supérieur à i pour que l'on accepte d'investir dans l'entreprise[1]. Une condition nécessaire pour que D soit maximum est donc que f'(g), dérivée du taux de profit, soit négative. Ainsi, le taux de croissance g* maximisant la valeur actuelle du flux de dividendes est supérieur au taux g' qui rend maximum le taux de profit. En raison de l'augmentation du stock de capital dans le temps, il y a ainsi un arbitrage entre le taux de profit instantané p et le taux de croissance[2].

Le taux de croissance g* maximisant D, la valeur boursière de l'entreprise est maximum lorsque $g = g^*$. En définissant le ratio d'évaluation comme le rapport de la valeur effective de la firme à sa valeur maximale potentielle[3], on obtient, dans l'hypothèse d'un marché financier parfait :

$$v = \frac{D(g)}{D(g^*)}$$

v varie donc comme D (g). Il croît aussi longtemps que g est inférieur à g* et décroît ensuite.

Graphique 2. – Taux de croissance et évaluation boursière de l'entreprise



1. Dans le cas inverse, il vaudrait mieux investir sur le marché.
2. Ce résultat est analogue à une conclusion bien connue de l'analyse statique : la production qui rend le profit maximum est supérieure à celle qui maximise la marge de profit.
3. Ce ratio est équivalent à celui de Marris mais plus simple.

Pour les dirigeants, la contrainte de sécurité nécessite qu'une OPA ne se déclenche pas, ou que les actionnaires ne l'acceptent pas dans l'éventualité où elle se produit. Il faut, pour satisfaire cette contrainte, que le ratio d'évaluation ne soit pas inférieur à une certaine valeur v_0. Le taux de croissance a donc une limite supérieure g_0 telle que $v(g_0) = v_0$.

Le marché financier exerce donc un contrôle indirect sur le comportement des managers, mais il convient de noter que l'existence d'un écart durable entre g_0 et g^* traduit l'imperfection de ce contrôle. Si le marché financier était parfait, toute déviation par rapport à une attitude de maximisation du flux actualisé de dividendes déclencherait une OPA, qui serait acceptée par les actionnaires.

1.4. Les prolongements de la théorie

L'analyse Marris a été à l'origine d'une littérature abondante. Certains travaux portent sur son approfondissement, alors que d'autres l'intègrent dans une analyse plus générale des stratégies d'entreprises.

Dans la première catégorie, il importe de souligner les apports notables dus à J.H. Williamson (1966). Ils concernent surtout les aspects financiers de la croissance. Cet auteur dégage trois conclusions principales dans l'hypothèse où la firme peut se financer sur un marché parfait (au sens de Modigliani et Miller) :
– le taux de croissance de l'entreprise ne peut pas être augmenté par recours à un financement externe[1] ;
– la croissance est limitée, non par manque de ressources pour la financer, mais par la crainte d'une OPA ;
– une firme maximisant son profit croît moins vite et distribue plus de dividendes qu'une firme maximisant son taux de croissance ; dans les deux cas, les choix concernant la dimension et la production initiales sont identiques.

Un autre problème important soulevé par ces travaux concerne la détermination de la valeur limite v_0 du ratio d'évaluation boursière. La difficulté est pratiquement insurmontable, si l'on désire établir une règle à la fois précise et générale, mais il est néanmoins possible de souligner l'influence d'un certain nombre d'éléments. Ils se répartissent en quatre groupes principaux.
– Dans le premier, on trouve l'imperfection des marchés. Il s'agit non seulement du marché financier, mais aussi du marché du produit (notamment par le biais des barrières à l'entrée limitant la concurrence potentielle) et du marché des facteurs.
– Le comportement des actionnaires et des acheteurs potentiels joue un rôle essentiel. La valeur limite est d'autant plus élevée que les actionnaires et les offreurs sont sensibles à des espoirs de gains en capital faibles.
– L'efficacité du contrôle des actionnaires sur les dirigeants a une influence primordiale. Elle évolue, en règle générale, en fonction inverse de la dilution du capital. Il faut aussi tenir compte de la volonté des actionnaires d'exercer le pouvoir dont ils peuvent disposer et de pratiquer un contrôle réel.

1. Ce phénomène s'explique par le coût croissant de l'endettement ou de l'émission d'actions nouvelles qu'il faut rémunérer.

– Enfin, on ne peut négliger le rôle de la fonction d'utilité des dirigeants, en particulier de leur attitude face au risque. Plus l'objectif de sécurité leur apparaît important, et plus la valeur de v_0 sera élevée.

D'autres développements dépassent la théorie managériale proprement dite et l'intègrent dans un cadre plus vaste. De l'analyse de Marris, ils retiennent essentiellement l'existence d'un pouvoir discrétionnaire des managers qui s'explique par les imperfections à la fois du marché financier et des procédures de contrôle internes aux organisations[1].

Un premier axe de recherche est relatif à l'influence de ce pouvoir discrétionnaire sur les choix stratégiques effectués par l'entreprise. Les travaux portent alors essentiellement sur l'étude des écarts constatés entre les comportements d'entreprise et l'optimum néoclassique.

Une seconde direction concerne l'origine du pouvoir discrétionnaire des dirigeants et les moyens de le réduire. L'accent est alors mis sur le rôle des structures internes de la firme et sur celui de l'imperfection de l'environnement économique.

Enfin une troisième voie consiste à élargir le champ de l'analyse en considérant que l'entreprise est constituée de trois coalitions : les actionnaires, les dirigeants et le personnel subalterne et d'exécution.

1.5. Vérifications empiriques

L'intérêt suscité par la thèse de R. Marris explique, qu'au cours des dernières années, les tentatives de mesure empirique des conséquences, sur le comportement des firmes, de la séparation de la propriété et de la direction des grandes entreprises aient été nombreuses[2]. Les résultats obtenus ne sont pas toujours aussi concluants qu'on pouvait l'espérer, mais bien souvent ces recherches ont permis d'approfondir des aspects pratiques, théoriques et méthodologiques du problème. Plusieurs points méritent d'être soulignés.

Il se confirme d'abord que l'élément variable de la rémunération des dirigeants des grandes entreprises britanniques et américaines est plus étroitement lié à la croissance de la taille de la firme qu'à sa rentabilité[3]. En outre, une partie de cette rémunération est destinée à compenser le risque de succès d'une OPA : les responsables d'entreprises soumises à une réglementation de leur taux de profit, et donc non opéables, ont, en moyenne, un revenu plus faible que leurs homologues dans des firmes non sujettes à cette règle (Caroll et Ciscel, 1982). Une analyse théorique de ce phénomène a été présentée par Fama (1980).

Les vérifications portant sur la relation entre la nature du contrôle exercé par les actionnaires et les performances des entreprises ne permettent pas de confirmer l'hypothèse managériale. Il serait pourtant hâtif d'interpréter comme une infirmation indiscutable de la théorie cette absence de résultats positifs.

La première difficulté à résoudre est de savoir comment vérifier l'hypothèse managériale. Le principe est simple, mais la réalité est complexe. L'idée de départ est que les firmes

1. On retrouve ici un thème cher aux tenants de la théorie behavioriste.
2. Une liste, non exhaustive, des travaux consacrés à ce sujet est fournie en bibliographie.
3. Le seul résultat discordant est celui de l'étude de Lewellen et Huntsman (1970) dont les conclusions peuvent, selon Hogan et Mc Pheters (1980) s'expliquer par l'échantillon de firmes retenu.

contrôlées par leurs actionnaires tendent à maximiser leur profit, alors que la dilution du capital permet aux dirigeants salariés de privilégier la croissance. Mais il est clair aussi que, dans les faits, la compétence des gestionnaires a des conséquences sur les performances des entreprises et notamment sur leur rentabilité (Scherer, 1980). Ce sont donc plus des différences dans le rythme de croissance que dans le taux de profit que l'on peut espérer mettre en évidence. A taux de profit égal, la firme managériale devrait avoir une croissance plus rapide.

On retrouve ici, et nul ne s'en étonnera, les difficultés inhérentes aux études économétriques : spécification des modèles, sélection des variables, collecte des données statistiques. Ces aspects techniques sont d'autant plus importants, en l'occurrence, que la croissance est un phénomène complexe. Il s'y ajoute deux problèmes spécifiques.

Le premier est d'échantillonnage. Il convient, pour la mesure, de pouvoir concrètement distinguer entre les firmes contrôlées par leurs actionnaires et celles qui ne le sont pas. Pour des raisons pratiques, le critère utilisé est le pourcentage du capital détenu par l'actionnaire, ou le groupe d'actionnaires, le plus important. Il faut alors déterminer une valeur critique permettant de classer les entreprises, ce qui n'est pas sans provoquer un certain arbitraire[1]. Il apparaît d'autre part que cet indicateur n'est pas toujours caractéristique du type réel de contrôle. Son usage entraîne donc des erreurs de classification qui conduisent à biaiser les résultats[2].

Un second problème spécifique concerne le comportement des dirigeants salariés. Il est en effet de l'intérêt des actionnaires de tenter de modifier les objectifs de ces derniers pour qu'ils se rapprochent de la maximisation du profit. Les plans d'option (stock options), permettant aux gestionnaires d'acheter à des conditions avantageuses des actions de leur propre entreprise, contribuent à cette évolution[3]. On peut enfin montrer que, dans certains cas, la manière la plus efficace pour les dirigeants de satisfaire leur objectif de pouvoir discrétionnaire à long terme (croissance par exemple), est d'adopter, pour de brèves périodes, une attitude de maximisation du profit[4].

Un dernier point mérite de retenir l'attention. Plusieurs auteurs ont contesté la pertinence de la théorie managériale en arguant de la concentration des actions de grandes sociétés au sein de quelques groupes bancaires ou financiers. Leurs analyses portant sur la structure des liaisons financières sont particulièrement intéressantes[5]. Les conclusions que certains n'hésitent pas à en tirer quant au contrôle sont en revanche discutables, et ce pour deux raisons principales.

---

1. On assiste à une diminution importante de cette valeur critique qui passe de 20 % chez Berle et Means à moins de 4 % dans les travaux récents. Un rappel des valeurs retenues dans les différentes études se trouve chez Cubbin et Leech (1983). Ces auteurs introduisent la notion de degré de contrôle et développent à cet effet un modèle probabiliste du vote des actionnaires. Ils peuvent ainsi mettre en évidence les inconvénients théoriques et pratiques du critère de pourcentage, et les erreurs dans l'affectation des firmes à telle ou telle catégorie que son emploi entraîne.
2. Ce point est mis empiriquement en évidence par Mc Eachern (1978), qui emploie une classification trichotomique. Il distingue entre les firmes contrôlées par les managers, les firmes contrôlées par les actionnaires mais dirigées par des salariés et enfin les firmes contrôlées et dirigées par les actionnaires. Pour des raisons statistiques évidentes, cette dernière catégorie est constituée d'un échantillon beaucoup plus homogène que les autres, et le comportement de ces entreprises apparaît significativement différent.
3. Stano (1975) montre clairement que les plans d'options ont une influence positive sur la rentabilité des firmes. Ces conclusions doivent être nuancées pourtant, puisque les dirigeants ont la faculté de vendre leurs actions après avoir réalisé une plus-value en capital.
4. Voir Williamson (1970) pour une analyse théorique. Il est évident que, si l'environnement évolue de manière défavorable, des dirigeants salariés peuvent adopter des plans de rigueur et une politique de réduction des coûts.
5. Voir Chevalier (1969) et Morin (1975). Voir aussi Kotz (1978) pour le rôle des banques commerciales américaines.

La première est que bien souvent les institutions financières sont dirigées par des managers, dont la rentabilité n'est pas l'unique souci. Cet argument doit cependant être nuancé car la valeur d'un actif financier dépend de son rendement. La croissance des banques se traduisant par celle de leur bilan, la poursuite d'un objectif de croissance par une entreprise financière peut impliquer une contrainte de rentabilité pour les firmes qu'elle contrôle.

La seconde raison apparaît plus déterminante. Imposer à une firme industrielle un objectif de stricte rentabilité implique fort probablement, pour une entreprise financière, des coûts de transaction et de contrôle extrêmement élevés, et ce d'autant plus que ses participations sont diversifiées. La contrepartie en est dans l'octroi d'une certaine liberté d'action aux dirigeants des firmes industrielles, aussi longtemps que la rentabilité des placements financiers reste satisfaisante.

La théorie managériale permet de mieux comprendre le comportement des entreprises dans les économies développées. En mettant en évidence le pouvoir de décision des dirigeants non propriétaires, elle a le grand mérite d'éclairer d'un jour nouveau certains des choix stratégiques des grandes firmes.

Une question reste cependant pendante. Comment expliquer que, dans les pays anglo-saxons notamment, les OPA soient nombreuses, et qu'il soit chose fréquente que les dirigeants de la firme visée conseillent aux actionnaires d'accepter l'offre qui leur est faite ? Il ne fait aucun doute, en effet, que la compétence des dirigeants employés leur permet d'éviter, dans la majorité des cas, que le cours boursier de l'action de leur entreprise tombe en deçà de la valeur critique v_0 justifiant le déclenchement d'une OPA.

L'explication du phénomène est la suivante. Les OPA dont il vient d'être fait mention ont pour objectif la croissance, et non pas l'augmentation de la richesse. Elles sont le fait d'entreprises managériales, et non de firmes cherchant la maximisation du profit. D'un point de vue strictement financier, les seuls bénéficiaires de l'opération sont les actionnaires de la firme rachetée, qui obtiennent de leurs actions un prix supérieur au cours boursier[1]. Dans la très grande majorité des cas, les OPA apparaissent donc comme étant un simple moyen de la croissance externe des entreprises.

Au cours des années 1980, pourtant, s'est développée une nouvelle forme d'OPA, dont l'objectif est la plus-value en capital. Obéissant à une logique particulière, ces OPA se sont heurtées le plus souvent à l'opposition des dirigeants des firmes visées.

2. POUVOIR FINANCIER ET OPA HOSTILES

Les OPA auxquelles résiste la direction des entreprises cibles sont qualifiées d'hostiles. Elles ont été virtuellement inconnues, aux États-Unis, jusqu'en 1980[2]. Les premières d'entre elles ont été le fait de grandes sociétés, cherchant une croissance ou une diversifi-

1. Analysant les OPA qui se sont déroulées à la Bourse de Londres pendant les années 1970, Firth (1980) montre que si les actionnaires des firmes achetées ont retiré un bénéfice de ces opérations, ceux des firmes offreuses n'en ont obtenu aucun gain. Il est donc clair que les entreprises à l'origine des OPA ne recherchaient pas une plus-value en capital, c'est-à-dire à maximiser la richesse de leurs actionnaires.

2. Harold Genneen, l'homme qui dans les années 1960 et 1970 a fait de ITT un conglomérat gigantesque, a effectué des centaines d'acquisitions d'entreprises. Aucun de ces achats n'a été réalisé sans l'accord de la direction de la firme concernée.

cation rapide : un exemple caractéristique est celui de la lutte entre Bendix et Martin-Marietta en 1982. Mais depuis, les OPA hostiles sont de plus en plus le fait d'opérateurs (individus ou firmes) sur le marché boursier, qui se spécialisent dans ce type d'activité, d'où leur surnom de prédateurs, ou « raiders ». La logique des OPA hostiles tend ainsi à devenir strictement financière, ce qui explique la vigueur de l'opposition des milieux d'affaires traditionnels. On assiste à un conflit de systèmes de valeurs : d'un côté, des financiers à la recherche de plus-values à court terme, de l'autre des industriels, attachés à leur pouvoir économique, lui-même souvent lié aux dimensions des entreprises qu'ils dirigent. L'antagonisme est d'autant plus violent que l'issue d'une OPA hostile réussie est le plus souvent le démantèlement de la firme rachetée, c'est-à-dire la destruction du symbole du pouvoir des managers.

Les OPA hostiles n'ont jamais représenté plus qu'un très faible pourcentage de l'ensemble des OPA réalisées sur les marchés boursiers. Leur importance relative s'est encore considérablement affaiblie depuis 1989. Mais les conditions économiques qui ont permis leur apparition, et les modalités particulières de leur déroulement méritent de retenir l'attention, plus que leur aspect spectaculaire qui a souvent alimenté les media. Il importe donc d'analyser les facteurs expliquant l'émergence de cette pratique nouvelle, puis de se pencher sur les étapes du déroulement d'une opération de cette nature, avant d'en envisager les conséquences à court et long terme, au niveau des entreprises et de l'économie tout entière.

2.1. L'origine des OPA hostiles

Le développement et le succès des OPA hostiles sont la conséquence de la conjonction de plusieurs phénomènes : une situation économique particulière, la grande liquidité de l'économie américaine, et le comportement de certains agents (Drucker, 1986). Il en est résulté des potentialités importantes de gain que les acteurs financiers n'ont pas manqué d'exploiter. Un point important à noter est que même les entreprises de très grande taille n'ont pas été épargnées par ces opérations, ou, du moins, ont craint d'en être les cibles.

2.1.1. Les facteurs économiques favorables

Une première des causes du phénomène réside dans l'écart apparu, pour certaines entreprises, entre la valeur de leurs actifs et leur évaluation boursière. Cette dernière est, en effet, effectuée dans l'hypothèse d'une poursuite des activités, c'est-à-dire sur la base de la rentabilité qu'engendre l'utilisation des actifs. Des distorsions peuvent ainsi apparaître entre les deux valorisations.

Cela peut tenir à l'existence de l'inflation, qui déforme le système des prix à l'avantage des biens d'équipement. Pendant la longue période inflationniste qu'ont connue les économies développées, le prix des biens d'investissement a augmenté plus vite que celui des produits de consommation. De ce fait, le coût de remplacement des actifs productifs est devenu supérieur à la valeur actualisée des revenus qu'ils engendrent. Il devient alors rentable, sur un plan strictement financier, de vendre les actifs de production par pièces (usines, ou simplement machines), plutôt que de les conserver, dans leur globalité, comme un ensemble productif. Une mention particulière doit être faite, à cet égard, des terrains et immeubles. Lorsqu'ils sont bien localisés, leur valeur a pu croître beaucoup plus rapide-

ment que les prix à la consommation. De ce fait, le rachat de certaines entreprises peut s'avérer n'être en fait qu'une opération immobilière déguisée.

Une autre origine de cet écart peut se trouver dans un surinvestissement réalisé par les entreprises : la valeur des actifs de production détenus est trop importante, en raison, soit de leur prix trop élevé, soit de leur quantité trop grande. Ils ne peuvent donc pas être rentabilisés par l'exploitation courante de la firme. Ce phénomène prend des formes diverses, selon la nature des actifs concernés : biens d'équipement, droits non ou mal exploités, réserves excédentaires[1]. La logique financière implique alors que, plutôt que de vouloir maintenir l'intégrité de l'activité, il convienne de vendre sur le marché une partie ou la totalité de ces actifs, et de réaliser ainsi les plus-values potentielles.

Un second facteur favorable au développement des OPA hostiles se trouve dans l'évolution structurelle de l'économie. Il existe en effet des secteurs en croissance ralentie, mais où la rentabilité reste élevée (agro-alimentaire ou industrie pétrolière, par exemple). Les entreprises appartenant à ces branches accumulent des liquidités importantes, que leurs dirigeants préfèrent souvent réinvestir de manière peu rentable, plutôt que de les distribuer aux actionnaires. De tels choix stratégiques, de nature strictement managériale, pèsent sur le cours des actions.

Il ne suffit pas que les entreprises soient vulnérables pour que se déclenchent les OPA. Il est aussi nécessaire qu'existent des liquidités suffisantes.

2.1.2. Le financement des OPA

Le montant des OPA hostiles est souvent de plusieurs milliards de dollars. Les sommes en cause sont donc considérables. Or un aspect remarquable de ces opérations est qu'elles se font essentiellement sur fonds empruntés[2]. C'est l'évolution même du système financier qui est à l'origine de l'apparition des liquidités nécessaires.

Plusieurs phénomènes sont en cause. Le premier est lié à la situation nouvelle des banques. Elles sont, en effet, prises en tenaille entre une augmentation du coût de leurs ressources, et une diminution de la rémunération de leurs emplois. La raison en est le processus de désintermédiation bancaire, plus avancé, certes, aux États-Unis qu'il ne l'est en France. En conséquence, les organismes financiers non bancaires peuvent attirer les déposants en leur proposant des taux d'intérêt attractifs (proches de ceux du marché monétaire), et en même temps, le coût du financement des entreprises tend à se réduire, grâce aux possibilités d'intervention directe sur le marché[3]. Pour conserver leurs déposants, les banques sont donc contraintes de leur offrir des possibilités de placement à court terme intéressantes, ce qui rend leurs ressources plus onéreuses que les habituels dépôts à vue non rémunérés. De même, la clientèle des firmes emprunteuses se réduit quantitativement et qualitativement, puisque les entreprises les plus solides financièrement peuvent s'adresser directement au marché, et ne rémunèrent donc plus les banques pour leur rôle d'intermédiaire. Confron-

1. Les exemples sont nombreux en la matière. Il est des compagnies aériennes qui sont incapables d'exploiter des droits de trafic ou d'atterrissage acquis fort chers. De même, la politique suivie par les compagnies pétrolières, pendant les années 1970 et le début des années 1980, les a conduit à se constituer des réserves à des coûts que ne justifie pas l'évolution probable du prix des produits pétroliers. Il faut enfin rappeler l'existence de la trappe d'investissement.

2. Cette situation explique que ces OPA soient souvent qualifiées de « leverage buy out » (LBO). Jensen (1988) rapporte que la valeur moyenne du levier (rapport des dettes aux fonds propres de l'acheteur) pour les OPA hostiles est de 5,25.

3. Cette faculté est naturellement réservée aux entreprises dont la signature est de bonne qualité.

tées à cette évolution, les banques ont été conduites à rechercher de nouveaux débouchés, nécessairement plus risqués que ceux qu'ils devaient remplacer. On comprend ainsi l'engouement pour les prêts aux pays en voie de développement, ou pour des opérations de financement d'activités nationales à haut risque, dont la rémunération nominale est élevée.

Dans ce contexte, il devient naturel que les banques acceptent d'accorder leur appui aux initiateurs des OPA hostiles. Ces derniers ont besoin de ressources importantes, et ils sont prêts à les rémunérer à des taux élevés, compte tenu de leur espérance de plus-value. En outre, pour les banques, le risque associé à ces financements est relativement faible, puisque les prêts sont garantis par la valeur de l'entreprise visée. En cas de succès de l'offre, la vente des actifs de la firme permet au débiteur de réunir les liquidités nécessaires au remboursement des emprunts, ce qui explique que le démantèlement soit la conséquence inéluctable d'une OPA hostile réussie. En cas d'échec, d'autres mécanismes permettent de limiter l'exposition du bailleur de fonds.

Un autre facteur qui a contribué de manière notable au développement des OPA hostiles est l'invention de nouveaux produits financiers, notamment adaptés à ce type d'opérations. Les plus connus sont les obligations à rendement élevé (« high-yield bonds »), plus familièrement appelées obligations de pacotille (« junk bonds »). La caractéristique remarquable de ces titres est que, contrairement à ce qu'enseigne l'orthodoxie financière, il est de notoriété publique, dès leur émission, qu'ils présentent un risque élevé. Leur notation par les agences spécialisées est donc mauvaise, ce qui explique que, lors de leur souscription[1], leur rendement soit important.

L'existence de ces obligations à haut risque a certainement facilité le financement des OPA hostiles. Deux points méritent néanmoins d'être soulignés à cet égard, qui permettent de mieux cerner la réalité des évènements. Le premier est que, si les obligations à rendement élevé ont pu représenter une part importante du marché obligataire américain (près de 25 % en 1986)[2], moins de 25 % de ces émissions a servi au financement des OPA hostiles[3]. On estime, d'autre part (Jensen, 1988), qu'entre 10 et 25 % de la valeur totale des OPA effectuées en 1986 a été financé par ce type d'emprunt obligataire[4]. Il ressort donc de ces données qu'il est excessif d'associer systématiquement obligations à rendement élevé et OPA hostiles. Il n'en reste pas moins vrai que cette innovation financière a contribué à jouer un rôle non négligeable dans le processus, en réduisant le caractère inhibiteur de la taille de l'entreprise visée. Pour cette raison, pendant la seconde moitié de la décennie 1980, aucune firme, quelles qu'aient été ses dimensions, ne s'est sentie totalement à l'abri d'une OPA hostile.

2.1.3. Les nouveaux comportements

L'un des principaux facteurs de succès des OPA réside dans le comportement des actionnaires lorsque le capital est dilué. Ainsi qu'il a été établi plus haut, les petits porteurs sont essentiellement intéressés par la rentabilité de leur placement. Dès lors qu'on leur offre

1. En règle générale, les emprunteurs obligataires s'efforcent de limiter le coût de leur endettement en émettant des titres de bonne qualité, c'est-à-dire peu risqués. L'originalité des obligations à rendement élevé est qu'il est public qu'elles sont destinées à financer des opérations à fort risque.
2. Jensen (1988).
3. Le reste de ces obligations à rendement élevé a été émis par des entreprises connaissant quelques difficultés pour couvrir leurs propres besoins.
4. Les chiffres rapportés par Jensen (1988) montrent que le stock total des obligations à rendement élevé détenues est passé de 7 milliards de dollars en 1970 à 125 milliards en 1986. Pour cette denière année, le montant total de ce type d'émission a été de 14,7 milliards de dollars.

d'acheter les actions qu'ils détiennent à un prix supérieur au cours boursier, ils n'ont aucune raison de refuser cette proposition, même s'ils savent qu'il en résultera le démantèlement de l'entreprise. En d'autres termes, ils ne manifestent aucun attachement particulier à la firme dont ils sont actionnaires : le fait qu'ils ne soient pas associés aux décisions stratégiques ne les incite guère à prendre le parti des managers. Leur logique, comme celle des auteurs des OPA, est financière. Si le prix d'offre est suffisamment attractif, ils vendront leurs actions. Cette attitude pèse lourdement sur l'efficacité des stratégies de défense que peuvent mettre en œuvre les dirigeants de l'entreprise visée.

Le comportement des investisseurs institutionnels, en particulier les fonds de retraite et les fonds mutuels aux États-Unis, contribue aussi au succès des OPA hostiles. Ces organismes sont en effet les simples représentants (agents[1]) des intérêts des personnes (cotisants ou actionnaires) qui leur ont confié leurs fonds à gérer. Refuser la plus-value du portefeuille que permet d'obtenir une OPA hostile constitue une faute de gestion qui lèse les épargnants. Les dirigeants des organismes concernés peuvent, de ce fait, être poursuivis en justice. Même s'ils ne l'étaient pas, il est clair qu'ils perdraient, en raison de leurs pauvres performances, la confiance de leurs déposants. Il en résulte que les investisseurs institutionnels n'ont guère d'autre choix que de répondre positivement aux offres publiques d'achat. Les auteurs de ces dernières trouvent là un appui objectif d'autant plus appréciable qu'un pourcentage élevé du capital des grandes entreprises cotées en Bourse est détenu par ce type d'organisations.

2.2. Le déroulement des OPA hostiles

La défense que mettent en œuvre les dirigeants de l'entreprise cible est un aspect particulier et spectaculaire des OPA hostiles. Pour en démonter le mécanisme, il faut analyser les diverses étapes de l'opération. Il convient, dès à présent, de souligner que la diversité des réglementations peut faire apparaître des différences entre pays, et même entre états aux États-Unis.

2.2.1. L'attaque

L'attaque est naturellement précédée par une phase préparatoire, destinée à identifier la firme qui sera attaquée, puis à s'assurer que les ressources financières nécessaires seront disponibles.

La seconde étape est boursière : elle consiste en un rachat, en Bourse, d'actions de l'entreprise visée. Il convient de procéder de manière suffisamment discrète pour ne pas perturber les cours et ne pas, non plus, donner l'éveil aux dirigeants de l'entreprise visée. Toutes les législations financières imposent un seuil maximum au pourcentage du capital d'une société qu'il est possible d'obtenir de cette manière[2]. Une fois cette limite atteinte, l'acquéreur doit annoncer publiquement sa position, et faire état de ses intentions.

Le troisième temps est celui de l'annonce de l'OPA. Le prix d'offre et le délai accordé aux actionnaires sont fixés. Selon les réglementations boursières, la cotation de l'action

1. Sur les fondements de la théorie de l'agence, voir Jensen et Meckling (1976).
2. Cette limite est variable selon les pays. Elle est de 5 % aux États-Unis, et de 10 % en France.

peut être poursuivie (États-Unis), ou suspendue (France). Dans la première éventualité, l'initiateur a la possibilité de continuer ses achats en Bourse[1], en même temps qu'il attend les apports des actionnaires.

On constate, ainsi, que le risque pris par l'auteur de l'OPA est faible, puisque limité aux seules actions qu'il a achetées de manière ferme. Elles ne représentent qu'un faible pourcentage du capital de l'entreprise visée (de 5 à 10 %, en général), et la plupart d'entre elles ont été acquises à un prix proche du cours boursier prévalant avant l'OPA. En outre, une pratique particulière, dite « greenmail », permet le plus souvent, en cas d'échec de l'OPA, de revendre les actions achetées avec un bénéfice substantiel. Le financement de ce type d'opérations est donc très attractif pour les bailleurs de fonds, puisque peu risqué et fortement rémunérateur.

Les OPA hostiles sont caractérisées par le fait que les dirigeants de la firme visée résistent à l'attaque dont ils sont l'objet.

2.2.2. La défense

Les moyens de défense contre les OPA sont très divers, tant par leur nature que par leur efficacité. Les anglo-saxons utilisent, pour les désigner, des expressions imagées et évocatrices : pilules empoisonnées (poison pills), repoussoirs de requin (shark repellents), chevalier blanc ou noir (white or black knight), etc.

Certains auteurs classent ces moyens en quatre grandes catégories (Agnellet, Geoffroy et Viarnaud, 1989) : les défenses juridiques, les défenses statutaires, les défenses financières et les défenses de dernier recours. En raison de la multiplicité et de la complexité des variantes possibles, il apparaît préférable de ne retenir que deux groupes : les mesures préventives et les mesures défensives. Les premières sont destinées à rendre l'OPA plus difficile et plus coûteuse, les secondes à la faire échouer après son déclenchement. La diversité des législations ne permet pas de fournir une liste exhaustive des moyens utilisés, qui varient d'un pays à l'autre. On se bornera donc à évoquer les plus connus et les plus fréquemment employés[2].

La mesure préventive la plus efficace est la poursuite d'une politique qui ne fait pas de l'entreprise une cible attractive pour une OPA hostile, c'est-à-dire qui ne rend pas la valeur boursière de l'entreprise inférieure à la valeur marchande de ses actifs. Des diversifications présentant de fortes synergies positives, et une structure adaptée du financement permettent d'atteindre cet objectif[3]. La vente, par l'entreprise elle-même, de certaines de ses activités, peut, dans ce cas, s'avérer être une solution souvent douloureuse, mais efficace.

Si la politique poursuivie par la firme en fait une cible potentielle, il est possible d'avoir recours à un certain nombre de mesures statutaires. Parmi ces dernières, on peut citer l'interdiction du rachat par la firme de ses propres actions à un prix supérieur au cours boursier (lorsque la législation autorise ce rachat)[4], la mise en place d'une périodicité très

1. Le cours de l'action est, alors, en général inférieur au prix d'offre car il tient compte du risque que l'OPA échoue.
2. Pour une analyse plus détaillée de ces questions, voir notamment Agnellet, Geoffroy et Viarnaud (1989), Jensen (1988), Rullière (1988), et Soulié (1986,1988).
3. Ce point sera développé infra.
4. Cette clause des statuts interdit le « greenmail » qui consiste, pour le raider, à faire acheter les actions qu'il détient par la firme elle-même, à un prix supérieur au cours boursier, accroissant ainsi le risque que prend l'auteur de l'offre. Comme l'essentiel des capitaux engagés est emprunté, la probabilité qu'une OPA hostile se déclenche est diminuée.

contraignante dans le remplacement des membres du conseil d'administration (le nouveau propriétaire risque alors de se trouver en face d'un conseil qui lui est hostile), ou l'adoption, par la société, d'une forme juridique particulière (commandite par actions en France par exemple[1]).

Une autre méthode consiste, pour l'entreprise, à contracter à long terme avec des clients ou des fournisseurs. L'acheteur sera, dans cette éventualité, dans l'obligation d'exécuter les contrats, ou de payer des pénalités élevées. L'attrait que présente une acquisition, suivie d'un démantèlement, diminue donc fortement.

En usant de techniques plus financières, on peut constituer, comme cela a été le cas en France lors des privatisations de 1986 et 1987, un noyau dur d'actionnaires qui s'engagent à refuser toute OPA. Il est aussi possible de confier à des porteurs « amis » des actions à droit de vote multiple, ce qui rend plus difficile, pour l'initiateur de l'OPA, d'obtenir la majorité à l'assemblée générale, même s'il a réuni la majorité du capital. Une autre méthode consiste en l'émission de titres particuliers comme les obligations à bons de souscription d'actions (OBSA), qui, s'ils sont bien conçus et placés auprès d'alliés, permettent à l'entreprise d'augmenter de manière sélective son capital si une OPA non désirée se déclenche. Aux États-Unis, enfin, la pratique du « strip financing », qui consiste à attacher les uns aux autres les différents titres émis par l'entreprise (actions, actions privilégiées, obligations à risques divers, etc.), rend l'acquisition des firmes beaucoup plus onéreuse que le simple rachat des actions avec droit de vote.

D'autres actions défensives peuvent intervenir après le déclenchement de l'OPA. L'une d'elles s'appuye sur les actionnaires : il s'agit de les persuader de refuser l'offre qui leur est faite. Cette méthode n'est que rarement efficace, puisque, pour l'actionnaire, le déclenchement de l'OPA est la manifestation de l'existence d'une plus-value latente sur son titre, dont les dirigeants l'ont empêché de bénéficier. Il arrive néanmoins que dans certains cas cette défense soit couronnée de succès. Il ne peut bien évidemment en être ainsi qu'à la seule condition que les dirigeants donnent des preuves tangibles de leur engagement à agir dans l'intérêt des actionnaires. Il est peu probable, en effet, que ces derniers se contentent de vagues promesses. Les managers doivent donc prendre les mesures qui, si elles avaient été adoptées plus tôt, auraient mis la firme à l'abri de l'OPA.

La firme attaquée peut également faire appel à une entreprise amie (chevalier blanc), qui lance sur elle une seconde OPA avec un prix d'offre plus élevé. Cette méthode n'est pas sans risques. Elle peut provoquer une série de surenchères, que le chevalier blanc ne sera pas toujours prêt à suivre. Il arrive aussi que, plutôt que de poursuivre cette guerre des prix stérile, les deux auteurs de l'OPA concluent une alliance pour se partager les dépouilles de la firme visée : le chevalier blanc se transforme ainsi en chevalier noir. Enfin, même dans l'éventualité où l'intervention de la firme amie fait échouer l'OPA initiale, l'issue n'en reste pas moins le rachat de l'entreprise visée qui, si elle conserve l'essentiel de son intégrité, perd néanmoins son indépendance.

Lorsque la législation le permet, il existe une variante à la méthode précédente. L'entreprise visée lance une contre-OPA sur la firme qui l'a attaquée (« pacman »), ou même une OPA sur elle-même (autoOPA). Ces procédés ont l'inconvénient majeur d'être extrêmement coûteux pour les firmes. Les seuls bénéficiaires réels sont, comme dans le cas du chevalier (blanc ou noir), les actionnaires de l'entreprise cible.

1. Cette solution est proposée par certains juristes. Il reste pourtant encore à prouver qu'elle constitue, pour les sociétés cotées en Bourse, une protection réellement efficace contre les OPA. Il semble, en effet, que cette mesure soulève des problèmes juridiques de la plus haute complexité.

Une mention particulière doit être faite d'une pratique, souvent considérée comme une défense anti-OPA, mais qui s'avère tellement peu efficace en l'occurrence qu'elle ne peut s'expliquer que par d'autres considérations. Il s'agit du parachute doré (« golden parachute »), qui consiste à octroyer des indemnités très importantes aux dirigeants d'une entreprise en cas d'OPA réussie. Les observateurs s'accordent à reconnaître que le surcoût entraîné par cette mesure n'est pas dissuasif pour l'initiateur d'une OPA. Cette clause, relativement fréquente dans le monde anglo-saxon, peut donner lieu à des interprétations contradictoires. Il est possible de la considérer, tout simplement, comme une prime accordée au peu d'attention apportée, par les dirigeants, aux intérêts des actionnaires. Un tel comportement est, en effet, à l'origine du déclenchement et du succès des OPA. Il peut aussi s'agir d'un avantage que se donnent, réciproquement, les dirigeants des grandes entreprises.

Il existe pourtant des analyses plus positives du rôle de cette mesure. Elle contribue, d'abord, à réduire le conflit d'intérêt entre dirigeants et actionnaires après le déclenchement d'une OPA. L'équipe en place est, dans ce cas, chargée de négocier, au nom de ses actionnaires, les conditions de rachat les plus favorables. Elle ne peut le faire, en toute objectivité et sérénité, que si l'issue de l'OPA ne lui est pas trop défavorable. L'octroi de la prime permet de compenser la perte de pouvoir, et sans doute de situation, associée au succès de l'OPA. En outre, les conséquences des choix stratégiques effectués par les responsables se manifestent en longue période. Si, suite au rachat, les dirigeants quittent l'entreprise, ils perdent les avantages financiers qu'ils auraient perçus, sous forme de prime variable, dans leur rémunération. Il est donc normal qu'ils soient indemnisés pour ce manque à gagner (Fama, 1980).

2.3. Les conséquences

La nature des OPA hostiles et les conséquences de leur succès sur la situation des entreprises ont conduit à l'apparition d'un débat animé, d'où les considérations passionnelles et partisanes ne sont pas absentes. L'importance de l'enjeu, en termes de pouvoir économique, explique cette situation. Les arguments avancés de part et d'autre peuvent être ainsi résumés. Les financiers s'estiment investis d'une double mission : ils défendent les intérêts des actionnaires lésés par le comportement des dirigeants des grandes entreprises (sous-évaluation des actions), et, en même temps, assainissent le tissu économique en faisant éclater des regroupements peu rentables d'activités qui, organisées sur une base différente, seraient profitables. Ils sont donc les garants du bon fonctionnement du système capitaliste.

Les industriels soutiennent naturellement un point de vue opposé. Ils reprochent aux financiers de n'avoir de préoccupations qu'à court terme, et de remettre en cause, par leurs pratiques, la compétitivité à long terme de l'économie.

Il convient d'adopter une démarche moins polémique, et d'analyser les différents aspects de ce problème complexe. Il ne fait aucun doute que l'apparition de nouveaux acteurs dans le jeu des OPA a eu des conséquences importantes, tant sur la situation des entreprises que sur le comportement de leurs dirigeants. Ces derniers ont dû tenir compte de l'existence des menaces de rachat, et adopter des tactiques privilégiant le court terme. L'accusation de « myopie », portée à l'encontre des financiers, apparaît donc fondée. Le point est pourtant suffisamment délicat pour que l'on s'y attarde.

L'argument utilisé est, en effet, que les dirigeants sont contraints de soutenir le cours boursier de leurs actions en générant du cash flow à court terme, serait-ce au détriment du

cash flow à long terme. Il en résulte une importance accrue accordée aux états financiers trimestriels publiés par les entreprises. Du point de vue de l'analyse économique, cela signifie que le marché financier surévalue les revenus présents par rapport aux revenus futurs, c'est-à-dire que son taux d'actualisation est plus élevé que celui qui apparaît pertinent aux industriels.

Cette dernière hypothèse ne semble pas confirmée par les vérifications empiriques. Le simple fait que le taux de capitalisation boursière (PER) varie d'une firme à l'autre montre bien que le marché tient compte des perspectives de croissance, et donc des revenus futurs, dans son évaluation. La plupart des études concluent, aussi, à une certaine efficience des marchés : l'information disponible sur les perspectives de développement des firmes influence le cours de leurs actions. Ce résultat est incompatible avec la thèse de myopie du marché. Enfin, rien ne permet d'affirmer que les firmes qui poursuivent une stratégie à long terme constituent une cible privilégiée pour les OPA hostiles.

L'importance relative des dépenses de recherche et développement est un indicateur de l'existence de préoccupations à long terme. Une étude, portant sur la période 1976-1985, montre que, dans l'industrie américaine, les firmes achetées par OPA n'ont pas consacré, en moyenne, un pourcentage supérieur de leur chiffre d'affaires à la recherche-développement que les entreprises de la même branche qui sont restées indépendantes (Hall, 1987).

Le fond du problème se situe dans l'apparition d'une nouvelle logique de comportement, dont l'application a été rendue possible par la liquidité de l'économie et les nouveaux instruments financiers qu'elle a permis de créer. Les dirigeants des grandes entreprises se sont trouvés confrontés à des phénomènes qu'ils n'avaient pas prévus. En particulier, la taille n'a plus constitué, en elle-même, une protection contre les OPA. Autant, dans une logique de croissance, des dimensions importantes mettent les firmes à l'abri d'un rachat éventuel en raison des difficultés que soulève leur intégration aux activités préexistantes de l'acheteur, autant il n'en va plus de même dans une logique financière. Dans ce dernier cas, l'objectif étant la revente, la question de la poursuite des nouvelles activités de concert avec les anciennes ne se pose pas. Par le jeu de l'effet de levier, aucune firme ne s'est plus sentie totalement protégée contre le risque de devenir la cible d'une OPA hostile.

Il en est résulté des possibilités de sanction à l'encontre de politiques d'investissement et de diversification qui ne prenaient pas assez en compte les critères de rentabilité. Plus précisèment, pendant les années 1960 et le début de la décennie 1970, la croissance de l'économie mondiale était suffisamment soutenue pour que le problème de la rentabilité passe au second plan : en effet, la quasi totalité des investissements s'avérait profitable. Le comportement des entreprises s'est modifié en conséquence, les dirigeants pouvant poursuivre leur objectif de croissance (Pondy, 1969), et y consacrer les ressources financières disponibles dans l'économie, sans trop pénaliser leurs actionnaires. Le ralentissement de la croissance a modifié les données du problème en augmentant l'importance relative de la contrainte de profit, et en mettant, de ce fait, en évidence certaines faiblesses des choix stratégiques effectués antérieurement dans un environnement différent. Certaines firmes ont su tirer les leçons de cette évolution, en procédant à un recentrage sur leurs activités d'origine. D'autres, au contraire, n'ont pas perçu le phénomène, et n'ont pas remis en cause les décisions qu'elles avaient prises. Certaines, même, ont poursuivi la politique de croissance et de diversification qu'elles avaient adoptée. Ce sont ces dernières catégories de firmes qui ont constitué les cibles privilégiées des OPA hostiles.

Dans une très large mesure, les OPA hostiles apparaissent comme la sanction de choix stratégiques qui privilégient trop la croissance, c'est-à-dire l'objectif des dirigeants, au

détriment de l'allocation optimale des ressources dans l'économie. De ce fait, l'apparition d'acteurs qui défendent à la fois l'intérêt des actionnaires, mais aussi le leur propre, a été rendue possible.

Il ne fait aucun doute que l'émergence de ces nouveaux comportements a favorisé des pratiques brutales, et parfois excessives. Les actions qui en ont résulté ont eu le mérite de remettre en cause des situations, nées de l'exercice d'un certain type de pouvoir, qui n'étaient pas toujours en conformité avec l'intérêt collectif. Mais elles l'ont fait avec une telle vigueur qu'elles n'ont pas manqué de susciter des réactions violentes, qui ont touché l'opinion publique. En outre, la recherche des plus-values à court terme, même si elle s'appuie sur la défense de l'intérêt collectif, ne provoque guère de sympathie. Les efforts de communication développés par les « victimes » ont reçu un accueil d'autant plus favorable dans le public que les milieux financiers n'ont pas montré toute la rigueur éthique que l'on pouvait attendre d'eux[1]. Le nombre des scandales dont l'origine est liée aux OPA en est la preuve. Mais il est évident que des opérations, dont le montant est de plusieurs milliards de dollars ou de francs, constituent un terrain très favorable au développement des délits d'initiés.

Depuis le milieu de l'année 1989, la diminution de la liquidité de l'économie américaine et l'effondrement du marché des obligations à rendement élevé (qui n'a pas été sans relations avec des scandales financiers) ont porté un coup d'arrêt aux OPA hostiles. Celles-ci se font de plus en plus rares. Mais il n'est pas exclu que le phénomène s'explique, en partie, par un assainissement de l'économie, et par les modifications de la stratégie des firmes que la réalisation et aussi la menace des OPA hostiles a entraînés.

2.4. L'apport de la théorie

La théorie managériale permet d'expliquer certains aspects de l'attitude des dirigeants des entreprises, et de justifier l'existence des OPA entre firmes industrielles. Une démarche mettant plus l'accent sur la dimension financière s'avère nécessaire pour éclairer les comportements qui sont à l'origine des OPA hostiles. La thèse la plus connue, en la matière, est celle du cash flow gratuit, proposée par Jensen (1986). Elle présente certaines similitudes avec la théorie de Marris, pour ce qui est des motivations des managers.

Le cash flow gratuit est, pour une entreprise, le cash flow qui est en excédent de ce qui est nécessaire pour financer tous les projets rentables (au taux d'actualisation approprié) qui se présentent à la firme. Dans un environnement en croissance ralentie, en raison de la concurrence accrue qui exige des compétences de gestion adaptées à chaque type d'activités, ces possibilités d'investissements rentables se limitent au domaine des activités initiales, et à quelques rares occasions de diversification.

Lorsque ce cash flow excédentaire existe, l'orthodoxie financière veut qu'il soit distribué aux actionnaires, puisque les dirigeants de l'entreprise, qui en principe représentent les intérêts de ces derniers, ne peuvent pas le rentabiliser. Il est évident que le désir de croissance des managers ne les incite pas à procéder de la sorte : en distribuant le cash flow, ils perdent le contrôle de ressources importantes, et sont alors obligés de se soumettre aux

1. Les raiders ont aussi essayé de justifier leur comportement en procédant à des actions de communication. Voir, par exemple, Pickens (1987).

contraintes de rentabilité imposées par le marché financier pour avoir la possibilité de se développer. Le cash flow distribué a donc une valeur d'opportunité nulle pour les dirigeants. Il est donc préférable, pour eux, de l'employer à financer des opérations de diversification dont le rendement est faible, voire nul, en raison, par exemple, de synergies négatives, ou de manque de compétences managériales spécifiques. Il est bien évident que, sauf accident imprévisible, les activités choisies ne sont pas intrinsèquement déficitaires.

Un tel comportement lèse les actionnaires et a pour conséquence de déprécier le cours de l'action de la société. Il conduit donc à l'apparition d'une situation propice au déclenchement d'une OPA hostile. Les décisions prises par les dirigeants ont, en effet, rendu la valeur boursière de l'entreprise inférieure à celle des actifs qu'elle détient.

Or, il existe des secteurs d'activité qui sont, ou ont été, en croissance ralentie, et en même temps protégés par des barrières à l'entrée élevées. La rentabilité y est donc importante, et les occasions d'investissements profitables rares. Les industries pétrolières, agro-alimentaires, et la production de tabac et de produits à base de tabac (notamment les cigarettes) en sont trois exemples. Il n'est donc pas surprenant de constater que, dans les deux premiers de ces secteurs, les OPA hostiles ont été particulièrement nombreuses[1].

Les dirigeants d'entreprises peuvent, en adoptant des mesures adéquates, éviter le déclenchement des OPA, dont l'issue leur est préjudiciable. Ils peuvent d'abord procéder eux-mêmes à la restructuration de leurs activités, en se recentrant sur leur domaine d'excellence. Il convient alors de distribuer aux actionnaires l'essentiel du produit des ventes d'actifs[2]. Dans le secteur pétrolier, des entreprises comme Phillips et UNOCAL (sous la menace d'une OPA), et ARCO (de manière volontaire) se sont défaites de certaines de leurs activités (une partie du raffinage et de la distribution pour ARCO).

Une mesure complémentaire, mais indispensable, doit être prise pour retrouver la confiance du marché, en garantissant que les intérêts des bailleurs de fonds seront respectés. Pour ce faire, il convient, d'abord, d'augmenter le montant des dividendes versés[3]. Mais cette décision relève du pouvoir discrétionnaire des dirigeants, et peut être remise en cause à tout moment. Il importe donc, aussi, de modifier la structure du financement, en remplaçant des fonds propres par des capitaux empruntés (obligations). En effet, si les porteurs d'obligations n'ont pas de pouvoir de décision dans l'entreprise (dans les faits, les actionnaires non plus), ils ont, en revanche, la possibilité de mettre la firme en faillite, en cas de non paiement des coupons. L'émission d'obligations constitue donc une contrainte que s'imposent publiquement les dirigeants. Elle réduit leur marge de liberté, en diminuant le montant du cash flow qu'ils contrôlent. Les choix de l'entreprise se rapprochent ainsi du principe d'allocation optimale des ressources, au sens néoclassique de l'expression.

Le marché accueille favorablement ces décisions. On estime, par exemple, que, dans le cas d'ARCO, la restructuration économique et financière a conduit à une hausse du cours de l'action comprise entre 20 et 35 %, et procuré un gain de 6,6 milliards de dollars aux actionnaires (Jensen, 1986).

---

1. Sur la période 1981-1984, les opérations réalisées dans ces deux branches ont représenté plus de 30 % de la valeur totale des OPA effectuées aux États-Unis.
2. Les actionnaires n'auraient reçu qu'une partie de ce produit dans le cas d'une OPA hostile. Il faut donc leur distribuer au moins autant.
3. Distribuer des dividendes, même dans le cas où existent des possibilités d'investissements rentables, et financer la croissance sur ressources externes constitue un signal envoyé par les dirigeants aux actionnaires pour leur faire savoir qu'ils agissent dans leur intérêt (Easterbrook, 1984).

Une autre technique financière, obéissant à la même logique, est parfois utilisée aux États-Unis. Elle consiste à retirer l'action de l'entreprise de la cote, en faisant acheter la totalité des actions par certains des actionnaires (Jensen, 1989). Une des modalités possibles est le rachat de l'entreprise par ses salariés (RES)[1]. Ce genre d'opération s'effectue, en règle générale, au moyen d'un endettement (et donc d'un levier) important. La contrainte de remboursement limite alors considérablement le montant du cash flow gratuit.

La prise en compte des conflits d'intérêt dans les entreprises, et des conflits de pouvoir dans l'économie, permet d'éclairer d'un jour nouveau les choix stratégiques effectués par les grandes firmes. Les processus juridiques de contrôle, souvent peu efficaces dans le contexte économique actuel, sont remplacés par des mécanismes financiers. Leur rôle croissant remet en cause le pouvoir que s'étaient progressivement attribué, en contradiction avec la logique capitaliste, les dirigeants des grandes entreprises. De ce point de vue, le développement des marchés financiers ne peut avoir, à long terme, que des conséquences favorables, en imposant une rigueur accrue dans la gestion des firmes.

Il est néanmoins inévitable qu'une telle évolution entraîne, à court terme, l'apparition d'excès. La prise de conscience de leur pouvoir par les financiers a conduit à un emballement des marchés et à une prolifération, parfois mal maîtrisée, des produits. Le krach d'octobre 1987, la révélation de pratiques illicites, la contestation de l'attitude de certains opérateurs (tentative, contestée, de la prise de contrôle du Printemps fin 1991) et les crises surgies sur certains marchés, laissent augurer une évolution vers des comportements plus mesurés. La concurrence sur les marchés financiers pourra alors pleinement remplir son rôle de substitut à l'imperfection du fonctionnement des marchés réels.

Ce renouveau de la concurrence, qui réintroduit plus d'efficacité dans le processus économique, se manifeste aussi, sur le marché des biens, et encore plus particulièrement sur celui des services, à travers le phénomène de la dérèglementation. Cet aspect, qui a revêtu une grande importance au cours des années 1980 aux États-unis et en Grande-Bretagne dans un certain nombre de secteurs d'activité, est appelé à connaître une nouvelle portée dans le cadre de la mise en place du Marché Unique Européen. La complexité des questions soulevées par cette évolution est telle qu'elle mérite des développements particuliers qui ne peuvent pas être présentés dans le cadre de cet ouvrage.

---

1. « Leverage management buy out » ou LMBO en anglais.

Annexes

Annexe 1. OPA et contre OPA : le cas Martin Marietta - Bendix - Allied

Ce cas est particulièrement significatif des péripéties associées au déroulement de certaines offres publiques d'achat. La lutte s'est située pendant l'été 1982 et on en présente ici une chronologie résumée.

– 25 août : Bendix lance une OPA sur Martin Marietta offrant 43 $ en liquide par action pour 45 % du capital et des obligations pour le reste. Le coût de l'opération est de 1,5 milliard de dollars.

– 31 août : Martin Marietta prend l'offensive et lance une OPA sur Bendix. Elle offre 75 $ par action pour environ la moitié du capital et des obligations pour le reste. Le coût de l'opération est de 1,5 milliard de dollars. Bendix qualifie l'offre d'« inadéquate ».

– 7 septembre : United Technologies vient au secours de Martin Marietta et s'associe à l'offre d'acheter les actions de Bendix à 75 $.

– 7 septembre : Bendix élève son prix d'offre à 48 $ par action et propose de payer en liquide 55 % du capital de Martin Marietta. Le nouveau montant de l'opération est 1,7 milliard de dollars.

– 15 septembre : United Technologies fait une proposition de prix à Bendix et se déclare prêt à payer 85 $ par action, à condition que Bendix ne s'oppose pas à l'achat. Bendix rejette l'offre.

– 17 septembre : Bendix achète 70 % du capital de Martin Marietta aux conditions de l'offre, et demande la démission du conseil d'administration et la réunion d'une assemblée générale des actionnaires. Martin Marietta refuse.

– 21 septembre : Bendix ouvre des négociations, aussitôt rompues, avec Martin Marietta.

– 22 septembre : Allied annonce qu'il est d'accord pour acheter « amicalement » Bendix au prix de 85 $ par action et qu'il tentera de prendre le contrôle de Martin Marietta. Le coût de l'opération est de 2,3 milliards de dollars.

– 23 septembre : Martin Marietta achète environ 44 % du capital de Bendix pour 750 millions et espère pouvoir acquérir assez d'actions supplémentaires pour atteindre les 50 %.

– 24 septembre : un accord est conclu. Après différents échanges d'actions, la situation est la suivante. Allied contrôle totalement Bendix et conserve un pourcentage de 38 % dans le capital de Martin Marietta. Cette dernière garde néanmoins son autonomie. William M. Agee, Président (Chairman) de Bendix, devient directeur général (Président) de la société fusionnée. Mais, de fait, il n'est plus qu'un employé sans grand pouvoir de décision stratégique. Le montant total des transactions réalisées dépasse 4 milliards de dollars. Sans évoquer les autres coûts de l'opération, il apparaît que certaines banques d'affaires ont perçu pour plus de 20 millions de commissions.

– 16 décembre 1983 : William M. Agee annonce sa démission. Il précise que la raison en est « le souci croissant que j'ai de voir découragés mes efforts pour participer ». Un porte-parole de l'entreprise souligne que William M. Agee n'exerçait aucun contrôle sur les activités propres à Allied.

Annexe 2. L'OPA hostile sur Beatrice

Le cas de Beatrice est exemplaire du comportement des acteurs financiers, mais aussi des conséquences de l'effondrement du marché des obligations à rendement élevé.

En avril 1986, Beatrice, une entreprise très diversifiée, est rachetée par Kohlberg Kravis Roberts (KKR), firme financière de Wall Street spécialisée dans les OPA hostiles. Le coût total de l'opération s'éleve à 6,1 milliards de dollars, dont 300 millions de frais et 5,8 milliards pour les anciens actionnaires. La plus-value réalisée par ces derniers, sur la base des cours boursiers de mars 1986, a été de 1,7 milliard de dollars, soit une prime de plus de 40%.

En un peu plus d'un an, l'essentiel des actifs de l'entreprise a été revendu. La seule exception est dans les activités alimentaires américaines, qui n'ont trouvé acquéreur qu'en juin 1990, à un prix de 1,34 milliard de dollars, soit sensiblement moins que les 3 milliards que KKR espérait avoir. Les problèmes connus par le marché des obligations à rendement élevé ne sont pas étrangers à ce retard et à ce faible prix.

Les tableaux suivants résument les caractéristiques financières de ces opérations.

Tableau 1. – Financement de l'achat

Milliards de dollars	
Obligations à rendement élevé	0,8
Autres dettes	4,0
Actions privilégiées	0,9
Actions ordinaires	0,4
Total	6,1

Tableau 2. – La vente « par appartements »

Activité ou filiale	Prix de vente (milliards de dollars)	Date	Acheteur
Avis	0,3	juillet 1986	Salariés
Embouteillage de Coca-Cola	1,0	septembre 1986	Coca-Cola
Playtex	1,3	décembre 1986	Salariés
Webcraft	0,2	décembre 1986	Salariés
Americold	0,5	décembre 1986	Salariés
Produits laitiers	0,3	décembre 1986	Borden
Eaux minérales	0,4	juillet 1987	Perrier
Produits divers	1,5	juillet 1987	Divers
International foods	1,0	novembre 1987	Salariés
Produits alimentaires	1,34	juin 1990	
Total	7,84		

Le profit brut total de l'opération est donc de 1,74 milliard de dollars, ce qui est moins qu'escompté (3,2 milliards), mais reste appréciable. Après rémunération des prêteurs et versement de compensations aux cadres de Beatrice, le profit net pour KKR s'établit à environ 800 millions de dollars, soit le double des fonds propres engagés.

Annexe 3. L'échec de l'OPA sur BAT

Il est des cas où une défense bien conçue, faisant appel aux actionnaires, peut bloquer une OPA hostile. Il ne peut pourtant pas être exclu que, dans l'exemple qui suit, des facteurs culturels, liés à la nationalité des actionnaires, expliquent le succès de la politique défensive.

En juillet 1989, Sir Jimmy Goldsmith, appuyé par un groupe de financiers amis avec lesquels il créait, à cet effet, la société financière Hoylake, lançait une OPA contre British American Tobacco (BAT). Cette firme, numéro un mondial du tabac (avec des marques comme Lucky Strike, Benson & Hedge, John Players Special, Kent, etc.), avait, depuis plusieurs années, poursuivi une politique de diversification dans des activités très différentes : services financiers (dont assurances), distribution de produits de grande consommation, industrie papetière. Elle constitue un exemple remarquable d'entreprise générant un cash flow important, qu'elle ne pouvait pas réinvestir dans son marché d'origine.

Sur ce dernier point, le jugement de Sir Jimmy Goldsmith est sans équivoque. « En dix ans, BAT a investi 7 milliards de livres pour élargir ses activités, et sa capitalisation boursière est, aujourd'hui, inférieure à ce chiffre. » Selon les critères financiers les plus élémentaires, BAT constituait donc une cible privilégiée pour une OPA hostile : cash flow élevé, et politique de croissance peu rentable. On comprend donc, qu'en juillet 1989, Sir Jimmy Goldsmith ait lancé une OPA de 13,5 milliards de livres, pour prendre le contrôle de cette entreprise dont le chiffre d'affaires était de 19 milliards de livres.

Cette tentative a échoué, en raison de la défense de BAT. Le président du groupe, Patrick Sheehy, a réussi à obtenir le soutien de ses actionnaires en recentrant les activités du groupe sur deux domaines : le tabac, et les services financiers, et en leur distribuant un dividende en augmentation de 49 %. La majorité des filiales de distribution, dont Saks Fifth Avenue, ont été vendues. L'entreprise de vente par correspondance du groupe, Argos, et les filiales papetières européennes et américaines ont acquis leur autonomie, leurs actions étant distribuées aux actionnaires du groupe au prorata de leur participation dans BAT. De ce fait, l'OPA n'avait plus lieu d'être, ce qu'a reconnu Sir Jimmy Goldsmith fin avril 1990.

L'opération a coûté environ 60 millions de livres à BAT, et presqu'autant à l'attaquant, somme, semble-t-il, qu'il faut réduire d'une faible plus-value réalisée sur la revente des actions acquises.

Bibliographie

ABERNATHY W.J. et WAYNE K., 1974, « Limits of the Learning Curve », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 109-119.

ACKERLOF G., 1970, « The Market for "Lemons" : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, août, p. 488-500.

AGNELLET Ph., GEOFFROY L. et VIARNAUD J.C., 1989, « OPA : une technique d'avenir », *Politique Industrielle*, Automne, p. 154-166.

ALCHIAN A.A. et DEMSETZ H., 1972, « Production, Information Costs, and Economic Organisation », *American Economic Review*, décembre, p. 777-795.

AMES E., 1974, « Théorie de la planification économique », *Revue d'économie politique*, p. 80-114.

ANSOFF H.I. et BRANDENBURG R., 1971, « A Language for Organization Design », *Management Science*, août, p. B705-B731.

ANSOFF H.I., 1965, *Corporate Strategy : an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New-York, McGraw-Hill. Traduction française, 1976, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.

ANSOFF H.I., 1974, « Corporate Structure, Present and Future », Bruxelles, *European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper*.

ARCHIBALD G.C et ROSENBLUTH G., 1975, « The New Theory of Consumer Demand and Monopolistic Competition », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 89, p. 569-590.

ARMOUR H.O. et TEECE D.J., 1978, « Organizational Structure and Economic Performance : A Test of the Multidivisional Hypothesis », *The Bell Journal of Economics*, Spring, p. 106-122.

ARROW K.J., 1962, « The Economic Implications of Learning by Doing », *Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 3, p. 155-173.

ARROW K.J., 1974, *The Limits of Organisations*, New York, Norton. Traduction française, 1976, *Les limites de l'organisation*, Paris, PUF.

ATKINSON A.B., 1973, « Worker Management and the Modern Industrial Enterprise », *Quaterly Journal of Economics*, p. 375-392.

BAGWELL K. et RAMEY G., 1991, « Oligopoly Limit Pricing », *RAND Journal of Economics*, p. 155-172.

BAIN J.S., 1956, *Barriers to New Competition*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

BAIN J.S., 1959, *Industrial Organization*, New-York, Wiley.

BARNEY J.B. et OUCHI W.G. eds, 1986, *Organizational Economics*, San Francisco, Jossey Bass.

BAUMOL W.J., 1958 , « On the Theory of Oligopoly », *Economica*, août, p. 187-198.

BAUMOL W.J., 1962, « The Theory of the Expansion of the Firm », *American Economic Review*, vol. LII, décembre, p. 1078-1087.

BAUMOL W.J., 1967, *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Harcourt, Brace and World.

BENCHEIKH T., SOULIÉ D. et THŒNIG J.C. , 1987, « Les industries de marque et l'évolution économique : les perceptions des leaders d'opinion », Paris, *CNRS, Groupe d'analyse des politiques publiques.*

BERLE A.A. and MEANS G.C., 1933, *The Modern Corporation and Private Property*, New-York, The Macmillan Company. Réédition 1962.

BIENAYMÉ A., 1971, *La croissance des entreprises*, Paris, Bordas, tome 1.

BIENAYMÉ A., 1973, *La croissance des entreprises*, Paris, Bordas, tome 2.

BLOIS K.J., 1972, « Vertical Quasi-Integration », *Journal of Industrial Economics*, p. 253-272.

BOUDREAUX K.J., 1973, « Managerialism and Risk-Return Performance », *Southern Economic Journal*, p. 366-372.

BOUDREAUX K.J., 1974, « Managerialism and Risk-Return Performance : Reply », *Southern Economic Journal*, p. 507-508.

BOWER R.S., 1974, « Managerialism and Risk-Return Performance : Comment », *Southern Economic Journal*, p. 505-506.

BRADBURD R.M., 1980, « Conglomerate Power without Market Power : the Effects of Conglomeration on a Risk-Adverse Quantity Adjusting Firm », *The American Economic Journal*, p. 483-487.

BRAUDEL F., 1979, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle*, tome 2, *Les jeux de l'échange*, Paris, Armand Colin.

BREALEY R.A. et MYERS S.C., 1988, *Principles of Corporate Finance*, New-York, McGraw-Hill.

BRIYS E., 1990, *Demande d'assurance et microéconomie de l'incertain*, Paris, PUF.

BURTON R.M. et OBEL B., 1980, « A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis », *Administrative Science Quaterly*, p. 457-466.

BUXTON A.J. et DODDS J.C., 1982, « The Kinky Demand Model and Limit Pricing », *Bulletin of Economic Research*, novembre, p. 115-123.

CARROLL T. et CISCEL D., 1982, « The Effects of Regulation on Executive Compensation », *Review of Economics and Statistics*, vol. 64 n° 3, août, p. 505-509.

CAVES R.E. et PORTER M.E., 1977, « From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition », *Quaterly Journal of Economics*, mai, p. 241-261.

CAVES R.E.,1986, « Information Structure of Product Markets », *Economic Inquiry*, vol. 24, p. 195-212.

CHALK A.,1986, « Market Forces and Aircraft Safety : The Case of the DC-10 », *Economic Inquiry*, vol. 24, p. 43-60.

CHAMBERLIN E., 1950, *The Theory of Monopolistic Competition : a Reorientation of the Theory of Value*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 6e édition. Traduction française, 1953, *Théorie de la concurrence monopolistique : une nouvelle orientation de la théorie de la valeur*, Paris, PUF.

CHEVALIER J.M., 1969, « The Problem of Control in Large American Corporations », *Antitrust Bulletin*, Spring, p. 163-180.

CHEVALIER J.M., 1990, « Les stratégies des groupes de l'énergie en Europe », *Économies et Sociétés, Économie de l'énergie*, p. 101-123.

CICOLO I. et FROMM G., 1979 « "q" and the Theory of Investment », *Journal of Finance*, vol. XXXIV, n° 2, mai.

CISCEL D et CARROLL T, 1980, « The Determinants of Executive Salaries : an Econometric Survey », *Review of Economics and Statistics*, vol. 62, n° 1, février, p. 7-13.

CLAUSEWITZ (von) K., 1832, *Vom Kriege*. Traduction française, 1849-1852, *La guerre*, Paris.

COASE R., 1937, « The Nature of the Firm », *Economica*, p.386-405. Réimprimé dans Stigler G.J. et Boulding K.E. eds, 1952, *Readings in Price Theory*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

COASE R., 1960, « The Problem of Social Cost », *Journal of Law and Economics*, p. 1-44.

COASE R., 1972, « Industrial Organization : A Proposal for Research » dans Fuchs V.R. ed, *Policies Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, New-York, National Bureau of Economic Research.

COHEN K.J. et CYERT R.M., 1965, *Theory of the Firm : Resource Allocation in a Market Economy*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

COMANOR W.S. et WILSON T.A., 1967, « Advertising, Market Structure and Performance », *Review of Economics and Statistics*, vol. XLIX, n° 4, novembre, p. 423-440.

COMANOR W.S. et WILSON T.A., 1971, « On Advertising and Profitability », *Review of Economics and Statistics*, vol. LIII, n° 4, novembre, p. 408-410.

COMANOR W.S. et WILSON T.A., 1979, « The Effect of Advertising on Competition : A Survey », *Journal of Economic Literature*, vol. XVII, juin, p. 453-476.

CONN R., 1980, « Marges Pricing Policies by Owner Controlled versus Managers Controlled Firms », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXVIII, n° 4, juin.

COTTA A., 1970, *Les choix économiques de la grande entreprise*, Paris, Dunod.

COTTA A., 1974, « Le pouvoir et la stratégie du chef dans un système centralisé », *Revue d'Économie Politique*, p. 115-131.

COTTA A., 1974, « Pouvoir et optimum », *Revue d'Économie Politique*, n° 3, mai, p. 6-44.

COTTA, 1966, *Théorie générale du capital, de la croissance et des fluctuations*, Paris, Dunod.

COURT A.T., 1939, « Hedonic Price Indexes with Automobile Examples » in *The Dynamics of Automobile Demand*, New York, General Motors Corporation.

COWLING K. et CUBBIN J., 1972, « Hedonic Price Indexes for United Kingdom Cars », *The Economic Journal*, septembre.

COX S., DE SERPA A. et CANBY W., 1982, « Consumer Information and the Pricing of Legal Services », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXX, n°3, mars p. 305-318.

CUBBIN J. et LEECH D., 1983, « The Effect of Shareholding Dispersion on the Degree of Control in British Companies : Theory and Measurement », *Economic Journal*, vol. 93, juin.

CYERT R.M. et MARCH J.G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall. Traduction française, 1970, *Les processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

DAEMS H., 1983, « The Determinants of Hierarchical Organisation of Industry », dans Francis A., Turk J. et Willman P. eds., *Power, Efficiency and Institutions*, Londres, Heinemann Educational Books.

DAVID A., 1988, *Négociation et coopération pour le développement des produits nouveaux au sein d'une grande entreprise industrielle: analyse critique et rôle des outils d'aide à la décision*, Thèse, Université Paris Dauphine.

DHRYMES P.J., 1967, « On the Measurement of Price and Quality Changes in some Consumer Capital Goods », *The American Economic Review*, vol. 57, p. 501-521.

DIXIT A., 1979, « A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers », *Bell Journal of Economics*, p. 20-32.

DIXIT A., 1980, « The role of Investment in Entry Deterrence », *Economic Journal*, p. 96-106.

DIXIT A., 1982, « Recent Developments in Oligopoly Theory », *American Economic Review*, p. 12-17.

DORFMAN R. et STEINER P.O., 1954, « Optimal Advertising and Optimal Quality », *The American Economic Review*, vol. 44, p. 826-836.

DRANOVE D., 1988, « Demand Inducement and the Physician-Patient Relationship », *Economic Inquiry*, vol. 26, p. 281-297.

DRUCKER P.F., 1986, « Corporate Takeovers : What Can Be Done ? », *The Public Interest*, hiver, p. 3-24.

DUPUY F. et THŒNIG J.C., 1986, *La loi du marché*, Paris, L'Harmattan.

EASTERBROOK F.H., 1984, « Two Agency-Cost Explanation of Dividends », *American Economic Review*, p. 650-659.

EATON B.C. et LIPSEY R.G., 1980, « Exit Barriers are Entry Barriers : the Durability of Capital as a Barrier to Entry », *Bell Journal of Economics*, p. 727-729.

ECKARD E.W.Jr., 1991, « Competition and the Cigarettes TV Ban », *Economic Inquiry*, janvier, p. 119-133.

EKELUND R.B.Jr et TOLLISON R.D., 1980, « Mercantilist Origins of the Corporation », *The Bell Journal of Economics*, automne, p. 715-720.

ELLIOTT J.W., 1972, « Control, Size, Growth and Financial Performance in the Firm », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 7, janvier, p. 1309-1320.

FAMA E., 1980, « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, p. 288-307.

FETHKE G. et CURRIE K., 1978, « Growth of Firms, Capital Market Uncertainty and Managerial Tenure », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXVII, n° 2, décembre, p. 109-121.

FIRTH M., 1980, « Takeovers, Shareholders Returns and the Theory of the Firm », *Quaterly Journal of Economics*, vol. XCIV n° 2, mars, p. 235-260.

FRISCH R., 1963, *Lois techniques et économiques de la production*, Paris, Dunod.

FRUHAN Jr W.E, 1988, « Corporate Raiders : Head'em off at Value Gap », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 63-68.

FURUBOTN E. et PEJOVICH S., 1972, « Property Rights and Economic Theory : a Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, p. 1137-1162.

GRABOWSKY H.G.et MUELLER D.C., 1972, « Managerial and Stockholders Welfare Models of Firms Expenditures », *Review of Economics and Statistics*, p. 9-24.

GRABOWSKY H.G.et MUELLER D.C., 1978, « Industrial Research and Development, Intangible Capital and Firm Profit Rates », *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, Autumn, p. 328-343.

GRILICHES Z., 1964, « Hedonic Prices for Automobiles : an Econometric Analysis of Quality Change », in *The Price Statistics of the Federal Government*, Washington, N.B.E.R.

GUYON Y., 1986, *Droit des affaires*, Paris, Economica, 4e édition.

HALL B., 1987, « The Effects of Takeover Activity on Corporate Research and Development », communication présentée à la Conférence du NBER sur les « Fusions et acquisitions », février.

HAMBURGER M., GUYER M. et FOX J., 1975, « Group. Size and Cooperation », *Journal of Conflict Resolution*, vol. XIX, septembre.

HAMILTON J., 1973, « The Demand for Cigarettes : Advertising, the Health Scare and the Cigarette Advertising Ban », *Review of Economics and Statistics*, p. 401-441.

HART P.E., 1983, « Experience Curve and Industrial Policy », *International Journal of Industrial Organization*, p. 95-106.

HAY D.A. et MORRIS D.J., 1979, *Industrial Economics : Theory and Evidence*, Oxford, Oxford University Press.

HAY D.A. et MORRIS D.J., 1991, *Industrial Economics and Organization : Theory and Evidence*, Oxford, Oxford University Press, 2e ed.

HAYASHI F., 1982, « Tobin's Marginal q and Average q : a Neoclassical Interpretation », *Econometrica*, vol. 50, n°1, janvier.

HEAL G.M. and SILBERSTONE A., 1972, « Alternative Managerial Objectives : an Exploratory Note », *Oxford Economic Papers*, vol. 24, juillet, p. 137-150.

HENDERSON J.M. et QUANDT R.E., 1958, *Microeconomic Theory*, New-York, McGraw-Hill. Traduction française, 1967, *Microéconomie*, Paris, Dunod.

HICKS J.R., 1935, « Annual Survey of Economic Theory : The Theory of Monopoly », *Econometrica*, janvier, p. 1-20. Réimprimé dans Stigler G.J. et Boulding K.E. eds, 1952, *Readings in Price Theory*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

HICKS J.R., 1969, *A Theory of Economic History*, Oxford, Clarendon Press.

HILL C.W., 1988, « Internal Capital Market Control and Financial Performances in Multidivisionnal Firms », *Journal of Industrial Economics*, septembre, p. 67-83.

HOGAN T.D. et MC PHETERS L.R., 1980, « Executive Compensation, Performance versus Personal Characteristics », *Southern Economic Journal*, vol. XLVI, n° 4.

HOLL P., 1975, « Effect of Control Type on the Performance of the Firm in the UK », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXIII, juin, p. 257-272.

HOLL P., 1977, « Control Type and the Market for Corporate Control in Large U.S. Corporations », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXV, juin, p. 254-273.

HOLTON R.H., 1958, « The Distinction between Convenience Goods, Shopping and Specialty Goods », *Journal of Marketing*, juillet.

HOTELLING H., 1929, « Stability in Competition », *Economic Journal*, vol. 34, p. 41-57. Réimprimé, 1952, dans Stigler G.J. et Boulding K. eds, *Readings in Price Theory*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

IROMONGER D.S., 1972, *New Commodities and Consumer Behavior*, Cambridge, Cambridge University Press.

JACKSON J.D et DUNLEVY J.A., 1982, « Interchanging Measures of Firm Size : an Asymptotic Test and Further Results », *Southern economic Journal*, p. 764-768.

JACQUEMIN A., 1975, *Économie industrielle européenne*, Paris, Dunod.

JACQUEMIN A., 1985, *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Paris et Louvain-la-Neuve, Economica et Cabay.

JENSEN M.C. et MECKLING W., 1976, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership. Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre, p. 305-360.

JENSEN M.C., 1986, « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers », *American Economic Review*, mai, p. 323-329.

JENSEN M.C., 1988, « Takeovers : Their Causes and Consequences », *Journal of Economic Perspectives*, hiver, p. 21-48.

JENSEN M.C., 1989, « Eclipse of the Public Corporation », *Harvard Business Review*, p. 61-75.

JOHNSTON J., 1980., « Advertising and the Aggregate Demand for Cigarettes : a Comment », *European Economic Review*, vol. 14.

KALDOR N., 1934, « A Classificatory Note on the Determinateness of Equilibrium », *Review of Economic Studies*, p. 122-136.

KAMERSCHEN D.R., 1968, « The Influence of Ownership. and Control on Profit Rates », *American Economic Review*, juin, p. 432-447.

KAMERSCHEN D.R., 1969, « The Effect of Separation of Ownership. and Control on the Performance of the Large Firm in the U.S. Industry », *Rivista Internationale di Scienze Economiche e Commerciali*, vol. XV, juillet.

KANIA J.J. and MC KEAN J.R., 1969, « Ownership, Control, and the Contemporary Corporations : A General Behavior Analysis », *Kiklos*, vol. 29, Fasc. 2.

KAPFERER J.N. et THŒNIG J.C. eds, 1989, *La Marque*, Paris, Mc Graw-Hill.

KOTZ D.M., 1978, *Bank Control of Large Corporations in the United States*, Berkeley, University of California Press.

KROUSE C.G., 1990, *Theory of Industrial Economics*, Cambridge, Massachusetts, Basil Blackwell

KULATILAKA N. et MARKS S.G., 1988, « The Strategic Value of Flexibility : Reducing the Ability to Compromise », *American Economic review*, p. 574-580.

LABAND D.N.,1991, « An Objective Measure of Search versus Experience Goods », *Economic Inquiry*, juillet, p. 497-509.

LABOURDETTE A., 1989, *Stratégies d'entreprises*, Paris, Montchrestien.

LAMBIN J.J., 1965, *La décision commerciale face à l'incertain: analyse économique, recherche commerciale, et prise de décision*, Paris, Dunod,

LAMBIN J.J., 1969, « Measuring the Profitability of Advertising : an Empirical Study », *Journal of Industrial Economics*, avril, p. 86-103.

LAMBIN J.J., 1970, *Modèles et Programmes de Marketing*, Paris, PUF.

LAMBIN J.J., 1986, *Le marketing stratégique*, Paris, McGraw-Hill.

LANCASTER K.L., 1966, « A New Approach to Consumer Theory », *Journal of Political Economy*, vol. 74, p. 132-157.

LANCASTER K.L., 1971, *Consumer Demand : a New Approach*, New York, Columbia University Press.

LARNER R.J. , 1970, *Management Control and the Large Corporation*, New York,Lexington Books.

LE DUFF R., Maïsseu A. et Soulié D., 1988, « Les constructeurs français et la mondialisation de l'industrie automobile », *Science et technologie*, septembre.

LE MOIGNE J.L., 1974, *Les systèmes de décision dans les organisations*, Paris, PUF.

LEBLANC R., 1982, *Analyse de la qualité : proposition d'éléments pour une théorie de la qualité*, Thèse de 3° cycle, Université Paris Dauphine.

LEIBENSTEIN H., 1965, *Economic Theory and Organizational Analysis*, New York, Harper and Row.

LEWELLEN W.G. et HUNTSMAN B., 1970, « Managerial Pay and Corporate Performance », *American Economic Review*, septembre, p. 710-720.

LEWIN A. et WOLF C., 1972, « Organizational Slack : a Test of the General Theory », *New York University, Working Paper* n° 72-20.

LIEBERMAN M.B., 1987, « Excess Capacity as a Barrier to Entry : an Empirical Appraisal », *Journal of Industrial Economics*, p. 607-627.

LINDENBERG E. et Ross S., 1981, « Tobin's q Ratio and Industrial Organization », *Journal of Business*, vol. 54, n° 1.

LIPSEY R.G. et ROSENBLUTH G., 1971, « A Contribution to the New Theory of Demand : a Rehabilitation of the Giffen Good », *Canadian Journal of Economics*, vol. 4, p. 131-163.

MANCKE R.B., 1972, « Iron Ore and Steel : a case Study of the Economic Causes and Consequences of Vertical Integration », *Journal of Industrial Economics*, p. 220-229.

MANN H.M., 1966, « Sellers Concentration, Barriers to Entry and Rates of Return in 30 Industries : 1950-1960 », *Review of Economics and Statistics*, août, p. 296-307.

MARCH J.G. et SIMON H., 1958, *Organizations*, New-York, John Wiley and Sons. Traduction française, 1964, *Les organisations*, Paris, Dunod.

MARCH J.G., 1988, *Decisions and Organizations*, Oxford, Basil Blackwell. Traduction française partielle, 1991, *Décisions et organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

MARGLIN S., 1975, « What Do Bosses Do ? », dans Gorz A. ed, *The Division of Labour*, Hassocks, Harvester Press.

MARGOLIS J., 1958, « The Analysis of the Firm : Rationalism, Conventionalism and Behaviorism », *Journal of Business*, vol. 31, juillet, p. 187-199.

MARRIS R., 1964, *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Londres, MacMillan. Traduction française, 1971, *L'entreprise capitaliste moderne*, Paris, Dunod.

MARVEL H.P. et MCCAFFERTY S., 1984, « Resale Price Maintenace and Quality Certification », *Rand Journal of Economics*, p. 346-359.

MASSON R.T. et SHAANAN J., 1986, « Excess Capacity and Limit Pricing : an Empirical Test », *Economica*, p. 365-378.

MATHEWSON G.F. et WINTER R.A., 1984, « An Economic Theory of Vertical Restraints », *Rand Journal of Economics*, p. 27-38.

MCEACHERN , 1978, « Corporate Control and Growth : An Alternative Approach », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXVI, mars, p. 257-266.

MCGUINESS T. et COWLING K., 1975, « Advertising and the Aggregate Demand for Cigarettes », *European Economic Review*, p. 311-328.

MEEKS G. et WHITTINGTON G., 1975, « Director's Pay, Growth and Profitability », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXIV n° 1, septembre, p. 1-14.

MILGROM P. et ROBERTS J., 1982, « Predation, Reputation and Entry Deterrence », *Journal of Economic Theory*, p. 280-312.

MILLER M.H. et MODIGLIANI F., 1961, « Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares », *Journal of Business*, p. 411-413.

MODIGLIANI F. et MILLER M.H., 1958, « The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment », *American Economic Review*, p. 261-297.

MONSEN R.J. and DOWNS A., 1965, « A Theory of Large Managerial Firms », *Journal of Political Economy*, vol. XXXIII, juin, p. 221-236.

MONSEN R.J., CHIU J. et COOLEY D., 1968, « The Effect of Separation of Ownership from Control on the Performance of the Large Firm », *Quaterly Journal of Economics*, août, p. 435-451.

MORIEUX P., 1980, *L'investissement en meubles d'époque*, Thèse de 3e Cycle, Université de Lille I.

MORIN F., 1975, *La structure Financière du Capitalisme Français*, Paris, Calmann-Levy.

MORVAN Y., 1976, *Économie industrielle*, Paris, PUF.

MORVAN Y., 1991, *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Economica, 2e édition.

NELSON P., 1974, « Advertising as Information », *Journal of Political Economy*, vol. 82, juillet-août, p. 729-754.

NERLOVE M., et ARROW K., 1962, « Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions », *Economica*, vol. 29, mai, p. 129-142.

NEUMANN M., 1982, « Predatory Pricing by a Quantity Setting Multiproduct Firm », *The American Economic Journal*, p. 825-828.

ORR D., 1974, « The Economic Determinants of Entry in Canadian Banking : 1963-1967 », *Canadian Journal of Economics*, vol. VII, n° 1, février.

PALMER J.P., 1973 a, « The Profit-Performance Effects of the Separation of Ownership from Control in Large U.S. Industrial Corporations », *The Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 4, Spring, p. 293-303.

PALMER J.P., 1973 b, « The Profit Variability Effects of the Managerial Enterprise », *Western Economic Journal*, p. 000-000.

PANZAR J.C. et WILLIG R.D., 1981, « Economies of Scope », *The American Economic Journal*, p. 268-282.

PERRY M.K., 1980, « Forward Integration by Alcoa : 1888-1930 », *Journal of Industrial Economics*, p. 37-53.

PICKENS B.T., 1987, *Boone*, New York, Hodder & Stoughton.

PINARDON F., 1989, « La rentabilité : une affaire de point de vue », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, septembre, p. 4-15.

PONDY L.R., 1969, « Effects of Size, Complexity and Ownership. on Administrative Intensity » *Administrative Science Quaterly*, vol. 14, n° 1, p. 47-60.

PONSSARD J.P., 1988, *Stratégie d'entreprise et économie industrielle*, Paris, McGraw-Hill.

PORTER M.E., 1974, « Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries », *Review of Economics and Statistics*, vol. 56, n° 4, novembre, p. 419-436.

PORTER M.E., 1976, « Interbrand Choice, Media Mix and Market Performance », *The American Economic Review*, vol. 66, p. 398-406.

PORTER M.E., 1980, *Competitive Strategy : Techniques for analysing Industries and Competitors*, New-York, Free Press. Traduction française, 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

PORTER M.E., 1981, « The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management », *The Academy of Management Review*, p. 609-620. Reproduit dans Barney J.B. et Ouchi W.G. eds, 1986, *Organizational Economics*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

PORTER M.E., 1985, *Competive Advantage*, New-York, The Free Press. Traduction française, 1986, *L'avantage compétitif*, Paris, Inter Édition.

PORTER M.E., 1986, « Competition in Global Industries : a Conceptual Framework », dans Porter M. E. ed, *Competition in Global Industries*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

PRAIS S.J., 1981, *Productivity and Industrial Structure*, Cambridge, Cambridge University Press.

PYATT G., 1971, « Profit Maximisation and the Threat of New Entry », *The Economic Journal*, vol. 81, janvier, p. 242-255.

QUALLS D., 1972, « Concentration, Barriers to Entry and Long Run Economic Profit Margins », *Journal of Industrial Economics*, avril, p. 193-195.

RADICE H.K., 1971, « Control Type, Profitability and Growth in Large Firms : an Empirical Study », *Economic Journal*, vol. LXXXI, septembre, p. 547-562.

RAIMBOURG Ph., 1988, *La notation des créances sur les marchés financiers*, Paris, Thèse d'État, Université Paris Dauphine.

RILEY J.G., 1979, « Non Cooperative Equilibrium and Market Signalling », *The American Economic Review*, vol. 69, p. 303-307.

ROBINSON J., 1969, *The Economics of Imperfect Competition*, Londres, MacMillan and Co. Traduction française, 1975, *L'économie de la concurrence imparfaite*, Paris, Dunod.

ROTHSCHILD K.W., 1947, « Price Theory and Oligopoly », *Economic Journal, Septembre*, p. 299-302. Réimprimé dans Stigler G.J. et Boulding K.E. eds, 1952, *Readings in Price Theory*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

ROUX D. et SOULIÉ D., 1992, *Gestion*, Paris, PUF.

ROUX D., 1988, *Analyse économique et gestion de l'entreprise*, Paris, Dunod, tomes 1 et 2, 2e édition.

RULLIERE G., 1988, « OPA : la guerre des entreprises » in *Journal de l'année*, Paris, Larousse.

SALOP S.C. et SCHEFFMAN D.T., 1983, « Raising Rivals Costs », *American Economic Review*, p. 267-271.

SALOP S.C., 1979, « Strategig Entry Deterrence », *American Economic Review*, p. 335-338.

SCHERER F.M. et alii, 1975, *The Economics of Multiplant Operation : an International Comparison Study*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

SCHERER F.M. et ROSS D., 1990, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin, 3e édition.

SCHERER F.M., 1970, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand McNally.

SCHERER F.M., 1980, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin, 2e édition.

SCHERER F.M., 1982, « Demand-Pull and Technological Invention : Schmookler Revisited », *The Journal of Industrial Economics*, mars, p. 225-237.

SCHERER F.M., 1984, *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

SCHMALENSEE R., 1978, « A Model of Advertising and Product Quality », *Journal of Political Economy*, vol. 87, juin, p. 485-504.

SCHMALENSEE R., 1978, « Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Industry », *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, automne, p. 305-327.

SCHMALENSEE R., 1982, « Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands », *The American Economic Review*, vol. 72, juin, p. 349-365.

SCITOVSKI T., 1950, « Ignorance as a Source of Oligopoly Power », *The American Economic Review*, vol. 40, p. 48-53.

SHERMAN R. et TOLLISON R., « Advertising and Profitability », *Review of Economics and Statistics*, p. 397-407.

SHERMAN R. et TOLLISON R., 1971, « Advertising and Profitability », *Review of Economics and Statistics*, vol. LIII, n° 4, novembre, p. 397-405.

SIMON H.A., 1949, « Theory of Decision Making in Economic and Behavioral Sciences », *American Economic Review*, p. 253-283.

SIMON H.A., 1960, *The New Science of Management Decision*, New-York, Harper & Row.

SIMON Y. et TÉZENAS du MONTCEL H., 1978, *Économie des ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, Masson.

SIMON, Y, 1976, « La nouvelle théorie de la demande : un panorama », *Vie et Sciences Économiques*, n° 71, octobre.

SING A. et WHITTINGTON G., 1975, « The Size and Growth of Firms », *Review of Economic Studies*, p. 15-26.

SORENSEN R.L., 1974, « The Separation of Ownership. and Control and and Firm Performance : an Empirical Analysis », *Southern Economic Journal*, vol. XLI, juillet, p. 145-148.

SOULIÉ D. et TÉZENAS DU MONTCEL H., 1974, « La politique de prix de l'établissement multiproducteur », *Revue Économique*, p. 905-923.

SOULIÉ D. et TÉZENAS DU MONTCEL H., 1978, « La politique de prix de la firme multiproduits », *Revue Économique*, p. 494-513.

SOULIÉ D., 1970, *Le monopole bilatéral*, Paris, Thèse de 3e cycle, Université Paris Dauphine.

SOULIÉ D., 1975, *Théorie des marchés contrariés*, Thèse d'État, Université Paris Dauphine.

SOULIÉ D., 1979, « Profit, Growth and Input Combination : an Explotary Note », *Économie et Société*, tome XIII, n° 4-5-6, avril-mai-juin, p. 941-948.

SOULIÉ D., 1980, « Filière de production et intégration verticale », *Annales des Mines*, janvier, p. 21-28.

SOULIÉ D., 1985, « Multiproduction et subventions croisées », Communication au colloque « Regards sur l'économie d'entreprise », Université Paris X Nanterre, 22-23 avril. Document non publié.

SOULIÉ D., 1986, « Raiders et OPA hostiles », Analyses de la SEDEIS, septembre.

SOULIÉ D., 1988, « Les privatisations » in *Journal de l'année*, Paris, Larousse.

SOULIÉ D., 1989, « La marque et les stratégies de qualité », dans Kapferer J.N. et Thœnig J. C. eds., *La Marque*, Paris, McGraw-Hill.

SPENCE M., 1977, « Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing », *Bell Journal of Economics*, p. 534-544.

SPENCE M., 1979, « Investment Strategy ang Growth in a New Market », *Bell Journal of Economics*, p. 1-9.

SPRINGER R.F. et FRECH III H.E., 1986, « Deterring Fraud : the Role of Resale Price Maintenance », *Journal of Business*, p. 433-449.

STANO M., 1975, « Executive Ownership. Interest and Corporate Performance », *Economic Journal*, vol. XLII, octobre, p. 272-278.

STIGLER G., 1968, *The Organization of Industry*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.

SWEEZY P.M., 1939, « Demand under Conditions of Oligopoly », *Journal of Political Economy*, p. 568-573. Réimprimé dans Stigler G.J. et Boulding K.E. eds, 1952, *Readings in Price Theory*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

SYLOS-LABINI P., 1962, *Oligopoly and Technical Progress*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

TELSER L.G., 1960, « Why Should Manufacturers Want Fair Trade ? », *Journal of Law and Economics*, p. 86-105.

TELSER L.G., 1962, « Advertising and Cigarettes », *Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, octobre, p. 471-499.

TELSER L.G., 1964, « Advertising and Competition », *Journal of Political Economy*, décembre, p. 537-562.

TÉZENAS DU MONTCEL H., 1970, *L'entreprise multiproductrice*, Paris, Thèse d'État ès Sciences Économiques, Université Paris Dauphine.

TÉZENAS DU MONTCEL H., 1991 a, « Le capital immatériel des entreprises », Paris, Université Paris-Dauphine, GRES, Document de travail.

TÉZENAS DU MONTCEL H., 1991 b, « L'ingénierie des systèmes industriels complexes », Politique Industrielle, à paraître.

THIÉTART R.A., 1990, *La stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw-Hill, 2e édition.

TIROLE J., 1985, *Concurrence imparfaite*, Paris, Economica.

TIROLE J., 1988, *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

TOBIN J., 1969, « A General Equilibrium Approach to Monetary Theory », *Journal of Banking, Money and Credit*, février, p. 15-29.

VAN HORNE, 1980, *Financial Management and Policy*, Londres, Prentice-hall International, 5e édition.

VERNON, R., 1966, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quaterly Journal of Economics*, vol. 87, n° 2, p. 190-207.

VIDALE M. et WOLFE H., 1957, « An Operations Research Study of Sales-Response to Advertising », *Operations Research*, juin, p. 370-381.

WAHLROOS B., 1981, « On the Economics of Multiplant Operation : Some Concepts and an Example », *Journal of Industrial Economics*, vol.XXIX, n° 3, mars, p. 231-245.

WAHLROOS B., 1981, « On the Economics of Multiplant Operation : Some Concepts and an Example », *The Journal of Industrial Economics*, mars, p. 231-246.

WARE R., 1984, « Sunk Costs and Strategic Commitment : a Proposed Three-Stage Equilibrium », *Economic Journal*, p. 370-378.

WELDON J.C., 1948, « The Multiproduct Firm », *Canadian Journal of Economics and Political Sciences*, mars, p. 176-190.

WELLITSER F., 1969, « New Product Adoption in Industral Markets » *Journal of Marketing n° 3*, vol. 3, juillet.

WENDERS J.T., 1971 a, « Collusion and Entry », *Journal of Political Economy*, novembre-décembre, p. 1258-1277.

WENDERS J.T., 1971 b, « Excess Capacity as a Barrier to Entry » *Journal of Industrial Economics*, vol. XX, n°1, novembre, p. 14-19.

WERNEFELT B., 1988, « Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality : an Example of Signalling by Posting a Bond », *RAND Journal of Economics*, p. 458-466.

WILLIAMSON J.H., 1966, « Profit, Growth and Sales Maximisation », *Economica*, vol. XXXIII, février, p. 1-16.

WILLIAMSON O.E. et BARGHAVA N., 1972, « Assessing and Classifying the Internal Structure and Control Apparatus of the Modern Corporation », dans Cowling K. ed, *Market Structure and Corporate Behaviour*, Londres, Gray-Mills Publishing Ltd.

WILLIAMSON O.E., 1963, « Selling Expenses as a Barrier to Entry », *Quaterly Journal of Economics*, février, p. 112-128.

WILLIAMSON O.E., 1968, « wage rates as a Barrier to Entry : the Pennington Case », *Quaterly Journal of Economics*, p. 85-116.

WILLIAMSON O.E., 1970, *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierachies : Analysis and Antitrust Implications*, New-York, The Free Press.

WILLIAMSON O.E., 1979, « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, p. 233-261. Réimprimé dans Barney J.B. et Ouchi W.G. eds, 1986, *Organizational Economics*, San Francisco, Jossey Bass.

WILLIAMSON O.E., 1980, « Organizational Innovation : The Transaction-Cost Approach », Philadelphie, University of Pennsylvania, Center for the Study of Organizational Innovation, Discussion Paper n° 82.

WILLIAMSON O.E., 1981, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, décembre, p. 1537-1568.

WILLIAMSON O.E., 1981, « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, p. 1537-1568.

WILLIAMSON O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New-York, Free Press.

WILLIAMSON O.E., 1986, *Economic Organization : Firms, Markets and Policy Control*, New-York, New-York University Press.

WOODWARD J., 1980, *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press, 2e édition.

WRIGHT T.P., 1936, « Factors Affecting the Cost of Airplanes », *Journal of Aeronautical Sciences*, p. 122-128.

YARROW G.K., 1972, « Executive Compensation and the Objetives of the Firm », dans Cowling K. ed, *Market Structure and Corporate Behaviour*, Londres, Gray-Mills.

YARROW G.K., 1975, « Growth Maximisation and the Firm's Investment Function », *Southern Economic Journal*, vol. 41, avril, p. 580-592.

YARROW G.K., 1976, « On the Predictions of Managerial Theory of the Firm », *Journal of Industrial Economics*, vol. XXIV, juin, p. 267-279.

YOON Y.J., 1991, « Investment and Learning by Doing », *Southern Economic Journal*, p. 621-633.

ZUPAN M. A., 1989, « Cable Franchise Renewal : Do Incubent Firms Behave Opportunistically ? », *RAND Journal of Economics*, p. 473-482.



Imprimé en France par l'Imprimerie Carlo Descamps à Condé-sur-l'Escaut - n° d'impression : 7451
Dépôt légal : n° 8259-06/1992 - collection n° 46 - édition n° 01
59/4330/3

Universités francophones est la collection de l'Université des réseaux d'expression française (UREF). Cette dernière, qui fonctionne au sein de l'AUPELF comme une Université sans murs, a été choisie par le Sommet des Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant en commun l'usage du français comme l'opérateur privilégié du Sommet en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette collection de manuels universitaires et d'ouvrages de référence s'adresse à tous les étudiants francophones. Elle est appelée à constituer une bibliothèque universitaire en langue française dont les ouvrages sont proposés à des prix modérés.

Cet ouvrage a pour ambition de montrer comment les concepts et les méthodes utilisés en économie d'entreprise et en économie industrielle peuvent être appliqués à l'analyse des politiques poursuivies par les firmes. On tente ainsi de combler partiellement l'écart qui sépare la théorie économique et la gestion. On reproche à la première d'être trop souvent préoccupée d'établir des résultats de portée générale, ce qui implique de raisonner sur des entités abstraites, et à la seconde de trop privilégier l'action par rapport à la réflexion, et donc de proposer des règles opérationnelles dont les fondements théoriques sont parfois difficiles à identifier.

On s'attache, dans ce livre, à montrer que l'entreprise est une entité socio-économique multidimensionnelle. Sa stratégie présente simultanément plusieurs facettes, dont chacune est le reflet des politiques, à la fois complémentaires et substituables, suivies dans des domaines différents. La diversité des aspects concernés par cette démarche a conduit à restreindre le champ couvert par l'ouvrage. Tous les aspects relevant de la théorie micro-économique traditionnelle sont supposés être connus et ne sont pas repris. De même, la théorie financière, qui a fait l'objet de nombreux travaux spécifiques, n'est pas abordée en tant que telle. L'accent est mis, en revanche, sur les évolutions récentes de l'environnement économique, et sur leurs conséquences en matière de choix stratégiques effectués par les entreprises.

⋆
⋆ ⋆

Daniel Soulié, diplômé d'HEC, docteur ès Sciences économiques, est agrégé de Sciences économiques et de gestion. Il est professeur de Sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine et conseiller scientifique à l'ESCP.

Prix France : 140 FF • Prix préférentiel UREF (Afrique et Madagascar, Asie, Amérique latine, Moyen-Orient, Haïti) : 70 FF



I.S.S.N. 0993-3948
Diffusion EDICEF ou ELLIPSES selon pays
Distribution Canada D.P.L.U.

59/4330/3
Imprimé en France
S.S.Q.I. - PARIS